



Zur Loyalitätsführerschaft mit Total Loyalty Marketing

Nachlassende Kundenloyalität alarmiert inzwischen nahezu alle Branchen. Die Ursachen dafür haben nicht nur mit verändertem Kundenverhalten zu tun - in den meisten Fällen sind sie hausgemacht. Die verheerendsten Loyalitätszerstörer heißen: Austauschbarkeit, Preis-Aktionismus, emotionale Kälte und ständig wechselnde Ansprechpartner. Anne M. Schüller, führende Expertin für Loyalitätsmarketing, zeigt in diesem Beitrag, wie Unternehmen zu Loyalitätsführern werden können.

Loyalität entsteht viel leichter zwischen zwei Menschen als zwischen Menschen und mehr oder weniger anonymen Unternehmen. Unternehmen, die eine hohe (natürliche oder von Controllern verordnete) Mitarbeiterfluktuation haben, werden deshalb auch Kundenschwund haben. In viele Geschäfte geht man ja nur wegen dieser einen freundlichen Person, die einen schon so lange kennt. Kunden sind also oft dem Mitarbeiter gegenüber treu und nicht dem Unternehmen. Und Verkäufer nehmen gerne ihre Kunden mit, wenn sie das Unternehmen wechseln.

Die Mitarbeiter sind die Umsetzungsverantwortlichen des Marketing und die maßgeblichen Loyalitätsmacher. Je individueller die Leistung für den einzelnen Kunden erbracht wird und je unmittelbarer der Kunde-Mitarbeiter-Kontakt ausfällt, desto stärker ist das Gefühl emotionaler Verbundenheit. Und dort, wo Produkte nicht mehr faszinieren können, da müssen es die Menschen tun.

Oft liegen die Gründe für Kundenabwanderungen sogar noch viel tiefer. So spielen etwa die falsche Bewerberauswahl, ein problematisches Betriebsklima, veraltete Führungsstile,



bürokratische Strukturen und Prozesse, internes Unverständnis für die emotionale Seite des Kunden und falsche Vertriebsstrategien eine bedeutende Rolle. Erst eine Rundum-Betrachtung kommt diesen tiefer liegenden Gründen auf die Spur.

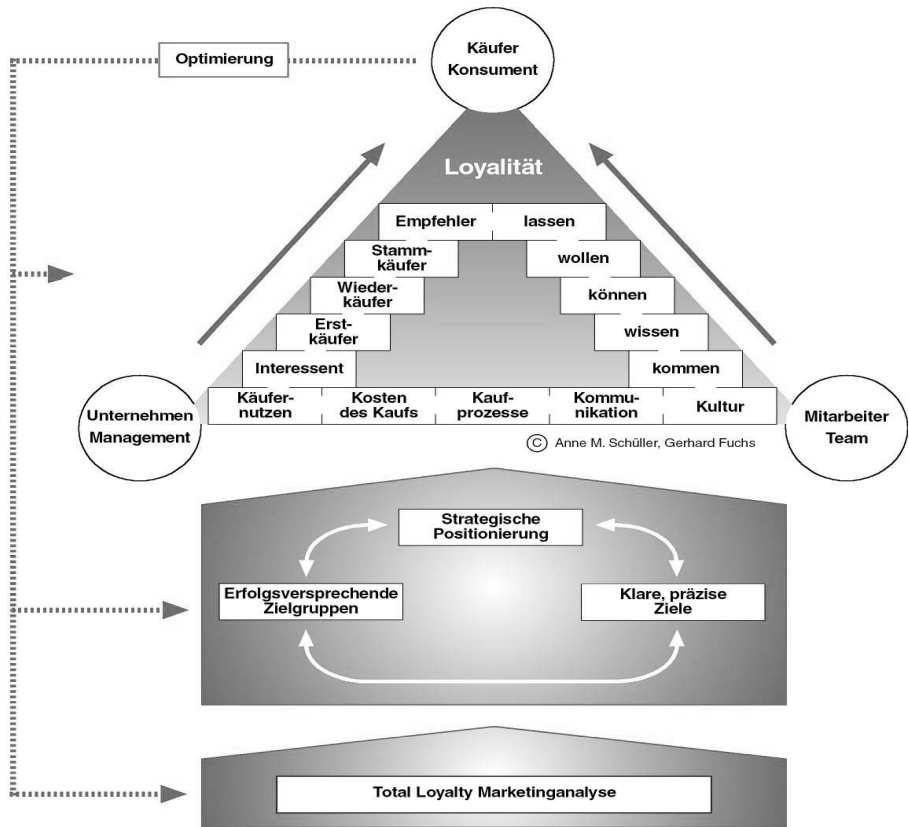
Der Managementprozess des Total Loyalty Marketing

Dazu wird ein ganzheitlicher Managementansatz benötigt, der die drei strategischen Erfolgsfaktoren Marketing – Mitarbeiter – Kunde miteinander vernetzt - und zwar aus Sicht des Kunden. Total Loyalty Marketing ist ein solcher Ansatz. Hierbei wird das ganze Unternehmen, jedes Marketing-Instrument und jeder einzelne Mitarbeiter auf den Kunden ausgerichtet. Loyalität wird sowohl in der Unternehmensstrategie als auch in der Unternehmenskultur fest verankert.

Am Anfang des Total Loyalty Marketing steht die loyalitätsfokussierte Analyse. Ziel dieses ersten Schrittes ist es, sein Umfeld und das eigene Unternehmen systematisch nach Loyalitätspotenzial abzuklopfen. Der nächste große Block in diesem Prozess ist eine loyalitätsorientierte Marketing-Strategie, die auf Basis der Analyse entwickelt wird. Hier werden loyalitätskonforme Ziele formuliert, Rentabilität *und* Loyalität versprechende Zielgruppen definiert sowie die für Kunden *und* Mitarbeitende relevanten funktionalen *und* emotionalen Nutzen in eine strategische Positionierung verpackt.

Diese strategischen Vorgaben sind das Fundament für das Total-Loyalty-Marketing-Dreieck mit seinen Eckpunkten Management, Mitarbeiter und Kunde. *Der Kunde* – und nicht etwa Anteilseigner, Investoren und Aktionäre - steht in diesem Dreiecksverhältnis unumstößlich an der Spitze. Alle Aktivitäten des Managements wie auch die der Mitarbeiter sind systematisch auf ihn ausgerichtet, um ihn zu begeistern und damit zu loyalisieren.

Drei mal fünf Bausteine führen zu den anvisierten Loyalitätszielen. Hierbei geht es um den Aufbau interner, also mitarbeiterbezogener sowie externer, also kundenbezogener Loyalität - und zwar in dieser Reihenfolge. Aus einem POS (Point of sale) wird ein POP (Point of purchase) und aus der guten alten 'Unique Selling Proposition' eine 'Unique Satisfaction Proposition'. Alles wird aus Sicht des Kunden betrachtet.



Der Managementprozess des Total Loyalty Marketing. Eine loyalitätsfokussierte Basis sowie drei Mal fünf Bausteine führen zum Ziel: der Loyalitätsführerschaft. Das Controlling übernehmen im Wesentlichen die systematisch zu Kommentaren ermunterten Kunden.

Die Marketing-Achse im Total Loyalty Marketing

Aus den selbstzentrierten 4P des klassischen Marketing (product, price, place, promotion) werden im Total Loyalty Marketing die auf den Kunden fokussierenden 5K: der Käufernutzen, die Kosten des Kaufs, die Kaufprozesse, die Kommunikation als kontinuierlicher, lebendiger Dialog und schließlich die Kultur des Unternehmens, so wie der Mitarbeiter sie lebt und der Kunde sie erlebt. Ziel des letztgenannten Bausteins ist das ‚lachende Unternehmen‘.



Vergiftete Unternehmen

Angst, Mobbing, Bossing, Aggression
Intrigen, Machtkämpfe, Missgunst, Neid
Tadel, Schuldzuweisungen, Dauerdruck
Kommandieren, kleinliche Kontrollen
Misstrauen, Opportunismus, Willkür
Einzelkämpfertum, Distanz
Routinen, sinnentleerte Arbeit
Anweisungen, die man nicht versteht
Chefs, die man nicht achten kann
Büros, die man nicht mag
Werte, die man nicht leben will
Jobs, die man hasst
Arbeit, die krank macht
Unproduktivität und Mittelmaß

Das Ergebnis:

Kunden, die nicht wieder kommen

Lachende Unternehmen

Wertschätzung, Anerkennung, Respekt
Freundlichkeit, gute Laune, Spaß, Humor
ehrliches Lob, Mut, Fehlerlernkultur
Information, Kommunikation, Innovation
Ehrlichkeit, Offenheit, Klarheit
Vertrauen, Teamwork, Nähe, Mut
Herausforderungen, Sinn, Flow
Ziele, die man sich selber setzt
Chefs, die man schätzt
inspirierende Arbeitsbedingungen
Werte, die man teilt
Stunden, die wie im Flug vergehen
fröhlich pfeifend zur Arbeit kommen
Resultate auf die alle stolz sein können

Das Ergebnis:

Kunden, die gerne wieder kommen

Lachende Unternehmen verfolgen Gewinner-Strategien. Dort erleben Mitarbeiter Selbstbestimmung, Freude an der Arbeit, Wertschätzung und Anerkennung, Offenheit und Ehrlichkeit, Vertrauen und Respekt. In lachenden Unternehmen herrscht Spaßesumme und ein Treibhausklima für Spitzenleistungen. Dort arbeiten couragierte, motivierte, engagierte, unternehmerisch mitdenkende, begeisterte und loyale Mitarbeiter auf hohem Niveau. Dort kaufen Kunden gerne immer wieder ein – und bringen ihre Freunde gleich mit.

Die Loyalitätstreppe der Mitarbeiter



Im Total Loyalty Marketing bewegen sich die Mitarbeiter auf einer fünfstufigen Achse. Die Erfolgsbausteine heißen: kommen, wissen, können, wollen und lassen. Im ersten Schritt geht es darum, Mitarbeiter zu gewinnen, die gut zur Loyalitätskultur des Unternehmens passen und Loyalitätspotenzial mitbringen. Auf den Stufen Wissen und Können erlangen sie Loyalisierungskompetenz.

Diese Fähigkeiten und Fertigkeiten wollen sie nun einsetzen – wenn man sie lässt, ohne sie dabei allein zu lassen. Auf jeder Stufe sind situativ passende Maßnahmen einzuleiten, um die Mitarbeiter zu professionalisieren und die Fluktuation *der* Mitarbeiter, die man halten will, nahe null zu bringen. Hierzu gehört auch ein neuer Führungsstil: die kundenfokussierte Mitarbeiterführung.

Führungskräfte haben dabei die Aufgabe, solche Rahmenbedingen zu schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, für den Kunden ihr bestes geben zu können *und zu wollen*. Das 'machen lassen', verbunden mit der Übertragung von Verantwortung und dem Gewähren von Spielräumen, ist dabei der schwierigste Schritt und eine echte Herausforderung. Denn jede Unternehmens- und Marketingstrategie ist nur so gut wie die Mitarbeiter, die diese umsetzen. Eine der Schlüsselfragen, die sich Führungskräfte auf diesem Weg immer wieder stellen sollten, lautet:

**Hätte ich meine besten Kunden so behandelt,
wie ich heute meine Mitarbeiter behandelt habe?**

Die Loyalitätstreppe der Kunden

Auch der Kunde bewegt sich auf einer fünfstufigen Loyalitätstreppe nach oben. Zunächst ist er ein Interessent, der zum Erst- und Wiederkunden und schließlich zum Stammkunden und Empfehler wird. Dabei geht es um die Loyalität der richtigen, gut zum Unternehmen passenden Kunden. Solche, die profitabel sind *und* Loyalitätspotenzial haben.

Zu jedem Zeitpunkt der Kundenbeziehung ist genau zu ermitteln, auf welcher Stufe der Kunde sich gerade befindet und mit welchen loyalitätsfördernden Maßnahmen man ihn dazu bewegen kann, eine Stufe höher zu steigen, um schließlich ganz oben anzukommen. Ziel des Total Loyalty Marketing ist der aktive positive Empfehler, dessen Loyalitätswert (Loyalty Value) seinen Kundenwert um ein Vielfaches übersteigt. Von seinen Kunden empfohlen zu werden, ist nicht nur die wirkungsvollste, sondern auch die kostengünstigste Form der Kundenneugewinnung.



Doch nur Spitzenleistungen werden weiterempfohlen – und das ist mit ungenügend bezahlten, wenig motivierten und schlecht geführten Mitarbeitern nicht zu machen. Denn nur Spitzenleister erbringen Spitzenleistungen. Hierbei betrachtet der Kunde ein Unternehmen immer als Einheit. Abteilungsgrenzen und Zuständigkeiten interessieren ihn nicht. Er erwartet von jedem eine perfekte Leistung, da unterscheidet er nicht zwischen Chef und Azubi. Wenn aus Sicht des Kunden auch nur ein einziger Mitarbeiter patzt, war für ihn ‚der Laden‘ schuld. Er macht sich für immer von dannen und warnt seine besten Freunde. Und im Internet erzählt er es der ganzen Welt.

Fazit

Loyalität – und nicht Konsumverzicht – so heißt die schärfste Waffe des Verbrauchers. Die in Strategiepapieren so gerne propagierten Ziele wie Kostenführerschaft, Preisführerschaft oder Innovationsführerschaft sind nun endlich kritisch auf den Prüfstand zu stellen. Denn all diese Strategien sind selbstzentriert, also auf das eigene Unternehmen und nicht auf den Kunden bezogen. In Zukunft werden nur solche Unternehmen nachhaltige Wachstums-Chancen haben, denen es gelingt, ihre Kunden dauerhaft zu loyalisieren. Loyalitätsführerschaft heißt das neue Ziel.

Zur Autorin



Anne M. Schüller ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über 20 Jahre lang hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener internationaler Dienstleistungsbranchen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und neunfache Buchautorin gehört zu den besten Keynote-Rednern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet auch als Business-Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zum Kreis der ‚Excellent-Speakers‘. Ihr Buch ‚Kundennähe in der Chefetage‘ wurde mit dem Schweizer Wirtschaftsbuchpreis 2008 ausgezeichnet. Zu ihren Kunden zählt die Elite der deutschen, schweizerischen und österreichischen Wirtschaft. **Kontakt: www.anneschueller.de**



Literaturhinweise



Anne M. Schüller
Kunden auf der Flucht?
Wie Sie loyale Kunden gewinnen und halten
Orell Füssli 2010, 208 Seiten, gebunden
26,90 Euro / 44.00 CHF
ISBN 978-3-280-05382-9

www.loyalitaetsmarketing.com



Anne M. Schüller
Kundennähe in der Chefetage
Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen
2. Aufl. Orell Füssli, Zürich 2008, 26,50 Euro / 44.00 CHF
255 Seiten, ISBN: 978-3-280-05282-2

ausgezeichnet mit dem Schweizer Wirtschaftsbuchpreis 2008
www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com



Anne M. Schüller, Gerhard Fuchs:
Total Loyalty Marketing
Mit begeisterten Kunden und loyalen Mitarbeitern zum
Unternehmenserfolg
5. aktualisierte und erweiterte Auflage, Gabler 2009
304 Seiten, 42,00 Euro
ISBN: 978-3834916419

© 2010 Anne Schüller Marketing Consulting, München, www.anneschueller.de.
Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueller.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de.