

# Schnäppchenjäger – Stammkunde – Fan: Nicht jeDer Kunde ist König

---

## Schlüsselbegriffe

Kundenbeziehungen,  
Kundenzufriedenheit,  
Kundenloyalität  
Community Modell

## Key words

customer relations,  
customer satisfaction,  
customer loyalty,  
community model

## Kurzfassung

Gute Kundenbeziehungen sind eine wesentliche Voraussetzung für ein tragfähiges Geschäftsmodell. Um langfristig erfolgreich im Markt agieren zu können, ist es zwingend erforderlich, sich einen hohen Anteil an Stammkunden aufzubauen.

Der vorliegende Artikel verdeutlicht die Unterschiede zwischen Kundenbindung und Kundenloyalität. Des Weiteren wird aufgezeigt, wie Kundenzufriedenheit entstehen kann. Besonders die Ausgestaltung von Leistungs- und Begeisterungsfaktoren erfordert dabei das Eingehen auf die wirklich relevanten Kundenbedürfnisse.

Bei dem vorgestellten Community-Modell werden im Wesentlichen qualitative Beurteilungskriterien diskutiert, um das Anbieter-Kunden-Verhältnis hin zu Wertbindung und gegenseitigem Engagement aufzuladen.

Das Konzept der Anbieterloyalität zeigt schließlich auf, wie echte Fans im Kundenkreis generiert werden können.

## Abstract

Key to a sustainable business model are good customer relations. Gaining a high proportion of regular customers is necessary to be successful in the long term.

This article illustrates the differences between customer retention and loyalty as well as how to establish customer satisfaction. It is important to respond to relevant customer needs in order to define performance and enthusiasm factors.

The community model mainly presents qualitative evaluation criteria to enrich the relationship between provider and customer with emotional value and mutual commitment.

Finally, the concept of provider loyalty gives an idea on how to gain true supporters among your customer base.



*Prof. Christoph Ewert ist Professor für Marketing und Unternehmensstrategie an der Hochschule Karlsruhe. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Konsumgütermarketing, wobei er sich besonders für die Themen Personality Marketing, Markenbildung und Kundenorientierung interessiert.*

*Kontakt: [christoph.ewert@hs-karlsruhe.de](mailto:christoph.ewert@hs-karlsruhe.de)*

### Der Kunde im Fokus

Jedes Unternehmen wünscht sich treue, loyale Kunden. Deshalb werden große Anstrengungen unternommen, um das Verhältnis zu den besten Abnehmern zu vertiefen. CRM-Tools und Kundenbindungsprogramme werden eingesetzt, um den Kunden durch optimierte Betreuung zum Stammkunden zu machen. Darüber hinaus gelingt es einigen wenigen Unternehmen, sich eine treue Fangemeinde aufzubauen. Wirkliche Fans bleiben auch bei Qualitätsschwankungen, bei schlechtem Service und trotz Preiserhöhungen ihrem Anbieter treu, verzeihen Fehler und werden oft selbst aktiv, um Missstände zu beheben.

Die Motorradmarke Harley Davidson hat es geschafft, ihre Kunden zu „Mitgliedern der Familie“ zu machen, die selbstverständlich ihren Urlaub mit von Harley organisierten Reisen verbringen, sich im Fanshop einkleiden und sich schließlich das Firmenlogo auf den Oberarm tätowieren lassen.

Der Lebensmitteldiscounter Aldi genießt bei Verbrauchern den Ruf, seine Kunden niemals zu übervorteilen, was zu einer extrem hohen Wiederkaufsrate im Vergleich zu anderen Händlern führt. Viele Kunden tragen heute die Aldi-Tüte stolz zu Tage, als Ausdruck der gelebten Treue und Wertschätzung. Aldi-Kunden setzen sich für das Unternehmen ein und empfehlen es aktiv weiter.

Eine hohe Fanrate unter den Kunden ermöglicht es Unternehmen, den Abverkauf auch in schwierigen Zeiten zu stabilisieren und die Wechselbereitschaft zur Konkurrenz zu minimieren.

Doch wie schafft man sich eine Fangemeinde? Welche Kunden haben Fanpotential? Wie sind Kunden zu betreuen, um sie als Fans zu erhalten? Und, was bringt es, in eine Fan-kultur zu investieren?

*Jedes Unternehmen wünscht sich treue, loyale Kunden. Deshalb werden große Anstrengungen unternommen, um das Verhältnis zu den besten Abnehmern zu vertiefen.*

### Kundenbindung versus Kundenloyalität

Neben den Aktivitäten um die Gewinnung von Neukunden bemühen sich heute viele Unternehmen um den Erhalt der Bestandskunden. Der Begriff der Kundenbindung kann als ein Bündel von Aktivitäten angesehen werden, die auf die Herstellung oder Intensivierung faktischer oder emotionaler Bindungen der Kunden ausgerichtet sind.

Faktische Bindungen sind z.B. zeitliche Vertragsgestaltungen wie bei Mobilfunkanbietern oder die Verwendung von Standards wie bei Videorecordern. Emotionale Bindungen entstehen durch z.B. Sympathie einem Anbieter gegenüber („Ich schätze den Berater meiner Hausbank“) oder durch Markenimages von Produkten („Dieses Waschmittel gibt mir die Sicherheit, das Richtige zu tun“).

Kundenbindung aus Sicht der Kunden kann als zweischneidiges Schwert gesehen werden: Fühlt sich der Kunde verpflichtet, Folgekäufe zu tätigen, gerät er in eine objektiv oder subjektiv empfundene Abhängigkeit. So ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass er in Zukunft eine Alternative zur gegenwärtig unbefriedigenden Situation suchen wird – sprich die Abwanderungsbereitschaft hin zur Konkurrenz steigt! Im positiven Sinne wird der Kunde sich verpflichtet fühlen, treu zu bleiben. Betrachtet man den Begriff der Kundenloyalität, versteht man dabei die innere Verbundenheit gegenüber einer Person, Gruppe oder Gemeinschaft. Loyalität bedeutet, die Werte des anderen zu teilen und diese auch

*Neben den Aktivitäten um die Gewinnung von Neukunden bemühen sich heute viele Unternehmen um den Erhalt der Bestandskunden.*

dann zu vertreten, wenn sie nicht vollumfänglich deckungsgleich sind. Loyalität ist immer freiwillig und zeigt sich sowohl im Verhalten gegenüber demjenigen, dem man loyal verbunden ist, als auch gegenüber Dritten. Diese „Wertegemeinschaft“ führt zu einem anderen Beziehungsgeflecht zwischen Anbieter und Kunde und macht den Unterschied zur Bindung deutlich:

Der Kunde will einem Anbieter die Treue halten, auch wenn es dazu keinen rationalen Grund gibt. Echte Fans gehen mit ihren Angebeteten durch dick und dünn! Im Folgenden soll analysiert werden, wie und mit wem eine solche Verbundenheit geschaffen werden kann.

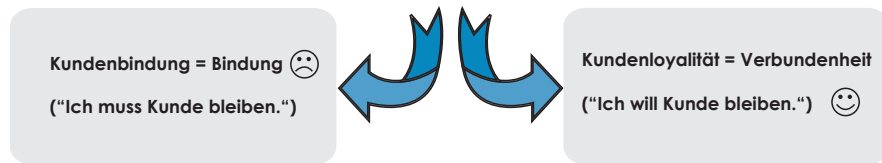


Abbildung 1: Kundenbindung ist nicht mit Kundenloyalität gleichzusetzen.

### Kundenzufriedenheit: Die Qualitäts- und Zufriedenheitsfaktoren

*Kundenzufriedenheit bezeichnet das Verhältnis der Kundenerwartung zur Bedürfnisbefriedigung.*

Kundenzufriedenheit bezeichnet das Verhältnis der Kundenerwartung zur Bedürfnisbefriedigung. Zufriedenheit entsteht als Empfindung des Kunden durch seinen Vergleich von wahrgenommenem Wertgewinn (als Resultat des Kaufs) und erwartetem Wertgewinn (vor dem Kauf). Fällt der wahrgenommene Gewinn kleiner als der erwartete aus, ist die Folge Enttäuschung. Decken sich Erwartung und Wahrnehmung in etwa, dann ist der Kunde nicht unzufrieden! Zufriedenheit im Sinne von Verbundenheit wird ein Kunde aber erst empfinden, wenn das, was er bekommt größer ist, als das was er erwartet hat!



Abbildung 2: Das Modell der Qualitäts- und Zufriedenheitsfaktoren in Anlehnung an Prof. Kano

Diesen Zusammenhang veranschaulicht das Modell der Qualitäts- und Zufriedenheitsfaktoren, das auf dem von Prof. Kano entwickelten Modell zur Erfassung der Kundenwünsche für die Produktentwicklung aufbaut. Dabei wird der Fokus darauf gerichtet, unter welchen Bedingungen die Kunden heute bereit sind, sich auf eine Wertegemeinschaft mit einem Anbieter einzulassen.

**Nice-to-have-Faktoren** sind der rote Teppich auf dem Weg zum Geschäftsabschluss. Hiermit sind alle die Aktivitäten gemeint, die es einem Kunden erleichtern, das Angebot eines Anbieters wohlwollend zu prüfen. Das kann die Tasse Kaffee mit Gebäck sein, damit sich der Kunde zu Beginn einer Geschäftspräsentation wohlfühlt oder ein Werbeartikel wie z.B. ein Präsentkorb für den Chefeinkäufer. Werden Nice-to-have-Faktoren kreativ und individuell auf den Kunden abgestimmt, dann können sie das Beziehungsgeflecht deutlich verbessern. Ergänzt man die Tasse Kaffee mit einem extra reservierten Parkplatz für den Kunden, begrüßt ihn namentlich via Bildschirm am Empfang und bietet dann echten italienischen Cappuccino mit frischem Obst, wird so viel Wertschätzung vermutlich das Wohlwollen auf Kundenseite steigern. Da Nice-to-have-Faktoren aber nichts zum Kernnutzen des Angebots beitragen, bleibt es an dieser Stelle lediglich beim Aufladen des positiven Geschäftsklimas.

**Basis-Faktoren** umfassen all die Angebots Elemente, die auch von den Hauptwettbewerbern erfüllt werden. Diese Faktoren sind wichtig, um beim Kunden als relevanter Anbieter gesehen zu werden – nur wird kein Kunde einen Cent mehr ausgeben, um die Basis-Faktoren zu bekommen. Basis-Faktoren verhindern lediglich Unzufriedenheit. Vielen Unternehmen fällt es schwer zu akzeptieren, dass Features wie 24-Lieferservice oder lange Garantiezeiten heute in ihrer Branche selbstverständlich zum Basis-Angebot gehören und kein Alleinstellungsmerkmal sind, geschweige denn einen Premiumpreis rechtfertigen.

**Leistungsfaktoren** liegen dann vor, wenn Angebotsbestandteile vom Wettbewerb nicht angeboten werden. Beispiele sind funktional höherwertige Leistungs- bzw. Ausstattungsmerkmale oder subjektiv erlebbare Design- oder Imagewelten. Das Vorliegen von kundenrelevanten Leistungsfaktoren kann als unabdingbare Voraussetzung für Kundenzufriedenheit gesehen werden. Viele dieser Leistungsfaktoren, insbesondere der funktionalen, werden allerdings rasend schnell vom Wettbewerb antizipiert und degenerieren somit zum Basisfaktor. Deshalb ist es jedem Anbieter angeraten, sich permanent um die Schaffung neuer Leistungsfaktoren zu bemühen, um sein Produkt wettbewerbsfähig zu erhalten.

Eine weitere Ebene in der Zufriedenheitsqualität stellen **Begeisterungsfaktoren** dar. Gelingt es, bei den Kunden einen echten „aha-Effekt“ auszulösen, sprich einen unerwarteten, überraschenden Beitrag zur optimalen Anbieter-Kundenbeziehung zu setzen, wird der Kunde echte Wertschätzung erleben und mit Dankbarkeit und Wertbindung reagieren. Begeisterungsfaktoren können produktbezogen und/oder beziehungsrelevant sein. So begeistert Apple mit einem nicht erwarteten Bedienungskomfort seines I-Phones, dm Drogeriemarkt überrascht die Kundschaft mit einem umfangreichen Sor-

timent an Naturprodukten und VW beeindruckt die KFZ-Fans mit extrem niedrigen Verbrauchswerten. Häufig erlebt der Kunde auch Service- und Betreuungsleistungen als Begeisterungsfaktoren: Der Porschefahrer schätzt den Parkplatzservice an deutschen Flughäfen inkl. der Fahrzeugwäsche während seiner Abwesenheit; die zeitlich unbegrenzte Rücknahmeverpflichtung inkl. Rückzahlung des Kaufpreises beim Versender Lands End wird vom Kunden als außergewöhnlich erlebt. Das Versprechen des Versicherers Deutscher Ring, bei Nichteinhaltung einer zugesagten Bearbeitungszeit einen finanziellen Nachlass zu geben, sorgt für erlebte Wertschätzung. All diese Beispiele machen deutlich, dass es bei Vorlage von Begeisterungsfaktoren zu einer Vertiefung der Geschäftsbeziehung kommt, die loyales Verhalten auf Kundenseite impliziert.

**Over-kill-Faktoren** sind oft gut gemeint, sorgen beim Kunden allerdings für Verärgerung und Distanz. So können Produkte vollkommen überladen sein mit Leistungsmerkmalen, die kein Anwender wirklich braucht. Auch permanente Anrufe des Anbieters beim Kunden stellen häufig ein großes Ärgernis dar, ganz zu schweigen von den Servicetechnikern, die dem Kunden beweisen, keine Ahnung von dem Sachverhalt zu haben.

## Das Community-Modell

*Deshalb gilt es, Kunden zu klassifizieren, um diejenige Klientel herauszufiltern, bei denen besondere Anstrengungen auf fruchtbaren Boden treffen.*

Auf der Suche nach Leistungs- und Begeisterungsfaktoren zeigt sich häufig das Problem, dass diese Faktoren nicht wirtschaftlich angeboten werden können. Deshalb gilt es, Kunden zu klassifizieren, um diejenige Klientel herauszufiltern, bei denen besondere Anstrengungen auf fruchtbaren Boden treffen. Herkömmlicherweise werden sogenannte A-Kunden mit Hilfe von quantitativen Daten wie getätigtem Umsatz, Kosten der Kundenpflege, Reklamationsrate, Weiterempfehlungsgrad usw. ermittelt. Bei dem im folgenden vorzustellenden Community-Modell stehen qualitative Beurteilungskriterien im Vordergrund, die erst im Nachgang mit harten Fakten abgeglichen werden.

### 1. Vorteilsoptimierer

Am äußersten Rand des Kundenspektrums „leidet“ jedes Unternehmen unter Kunden, die knallhart nur ihren Vorteil zu optimieren versuchen. Diese „Schnäppchenjäger“ vagabundieren meist zwischen Anbietern hin und her, wobei der Kauf dort getätigt wird, wo das günstigste Angebot herausgehandelt wird. Nicht selten werden dabei von Kunden scheinbare Zusagen und Versprechen gebrochen, nur um den eigenen Vorteil zu optimieren. Diese Klientel verdient keine wertschätzende Betreuung und erwartet sie oft auch nicht. Der Kunde mit dem Anspruch, zu Discountpreisen einzukaufen, möchte vielleicht gar keine Beratung, verschmäht Promotion-Aktivitäten und lehnt freundschaftliche Beziehungen ab. Deshalb bieten sich in diesen Fällen die Methoden des Hard-Selling an, sprich der Kunde sollte so behandelt werden, wie er es selbst an den Tag legt. Hard-Selling bedeutet, dass der Anbieter seinen eigenen Vorteil in den Vordergrund stellt und mit allen Mitteln versuchen wird, diesen auch durchzusetzen. Es zählt nur der Geschäftserfolg. Vorteilsoptimierer erwarten keine Gimmicks und Nettigkeiten, sondern sind lediglich an einem, oft einmaligen, guten Geschäft interessiert. Wird das Motiv der Vorteilsoptimierer akzeptiert, dann können Anbieter auch mit diesen Kun-

den einen harten, aber für beide Parteien fairen Geschäftsabschluss anstreben. Nicht selten werden solcherart Vorteilsoptimierer als A-Kunden geführt, weil hohe Umsätze und große Auftragsvolumina winken. Bei der Eingliederung in das Community-Modell verlieren diese Kundentypen ihren VIP-Status.

## 2. Neugierige

Die zweite Ebene von Kunden kann mit Neugierigen und Interessierten umschrieben werden. Diese Klientel hat ein grundsätzliches Interesse an guten Geschäftsbeziehungen, zeichnet sich allerdings durch passives Verhalten aus. Diese Gruppe von Kunden zeigt eine latente Bereitschaft zum Austausch, wird allerdings nicht von sich aus aktiv. Dies liegt unter anderem daran, dass (noch) nicht ausreichend Vertrauen zwischen den Geschäftspartnern besteht und deshalb Zurückhaltung gepflegt wird. Ein weiterer Grund, warum viele Kunden in wohlwollender Passivität verharren ist, dass jeder Mensch nur zu einer begrenzten Anzahl von Anbietern einen regen Austausch pflegen kann. Das kennt jeder Verbraucher, der bereits zehn Kundenkarten im Portemonnaie hat und die Bereitschaft zu weiteren vertieften Kontakten nachlässt. Nichtsdestotrotz besteht bei dieser Kundengruppe die reale Chance, sich als partnerschaftlicher Anbieter zu profilieren.

## 3. Informationssuchende

Die sogenannten Informationssucher können als die Gruppe von Kunden umschrieben werden, die selbst aktiv werden, um eine Geschäftsbeziehung zu vertiefen. Sobald ein Kunde aktiv Kontakt zu einem Anbieter aufnimmt, kann ein erhöhtes Interesse unterstellt werden, partnerschaftliche Beziehungen aufzubauen. Das kann der Besuch einer Homepage sein, der Wunsch nach einem Beratungstermin oder die aktive Abgabe von persönlichen Informationen.

## 4. Kooperationswillige

Ähnlich einer Zwiebel schält sich im Inneren langsam aber sicher die Kundengruppe heraus, die an einer echten Partnerschaft interessiert ist. Bei dieser Gruppe von Kunden sind Gespräche und Austausch mit dem Anbieter gewünscht. Dabei wird auch gegenseitige Hilfestellung angeboten/erwartet. Diese Kunden geben Interna weiter, berichten über Aktivitäten im Markt, legen Angebote und Preise der Wettbewerber offen oder berichten offen über ihre Sorgen und Nöte in Bezug auf das zu verhandelnde Geschäft. Die Folge ist in der Regel eine vertiefte Geschäftsbeziehung sowie die Bereitschaft über einen längeren Zeitraum als Partner zusammenzuarbeiten.

## 5. Zugehörige

Bei den sog. Zugehörigen besteht meist ein echtes „Wir-Gefühl“. Kunden identifizieren sich mit einem Produkt oder einer Dienstleistung. Es steht weniger die Frage im Raum, ob gemeinsame Geschäfte gemacht werden sollen, als vielmehr die Frage wie wir zu einem gemeinsamen Optimum kommen. Solcherart Kunden öffnen sich weitgehend ihrem Anbieter und vertrauen auf die Fairness und Rechtschaffenheit des Gegenüber.

## 6. Wertgebundene

„Blindes“ Vertrauen zeichnet die Wertgebundenen aus. Ähnlich einer Familie wird die Geschäftsbeziehung als heilig angesehen. Gemeinsam geht man durch dick und dünn, Fehler werden zwar kritisiert, aber vorbehaltlos toleriert. Wertgebundene Kunden engagieren sich offen für ihren Anbieter und treten gerade in Krisenzeiten als Verteidiger auf und stärken einem den Rücken. Es erscheint naheliegend, bei den Kunden im Kern der Zwiebel auf jegliche Methoden des Hard-Selling zu verzichten und alle Möglichkeiten des Soft-Selling zu nutzen. Jegliche kurzfristige Maßnahmen zur Umsatzsteigerung bei dieser Klientel sind zu vermeiden, um den Familienfrieden nicht zu stören.

Untersuchungen in ausgewählten Branchen haben ergeben, dass von 100 passiv Neugierigen (die Vorteilsoptimierer wurden dabei als nicht aktivierbare Laufkunden ausgesondert) nur 32,5% in aktiv Informationssuchende transformierbar sind. Die Werte fallen bei den Kooperationswilligen (23,7%) und Zugehörigen (21,7%) nur geringfügig ab, was zu folgender Interpretation führen kann: Gelingt es, Kunden zum aktiven Austausch mit dem Anbieter zu motivieren, dann sind die Chancen groß, sich eine treue Klientel aufbauen zu können. Der Schritt hin zu den Wertgebundenen, echten Fans gelingt schlussendlich nur bei wenigen (13,7%). Diese verbleibende Gruppe kann aber „...als Leibgarde unseres Angebots angesehen werden, die uns vor jeglichen Angriffen schützt“.

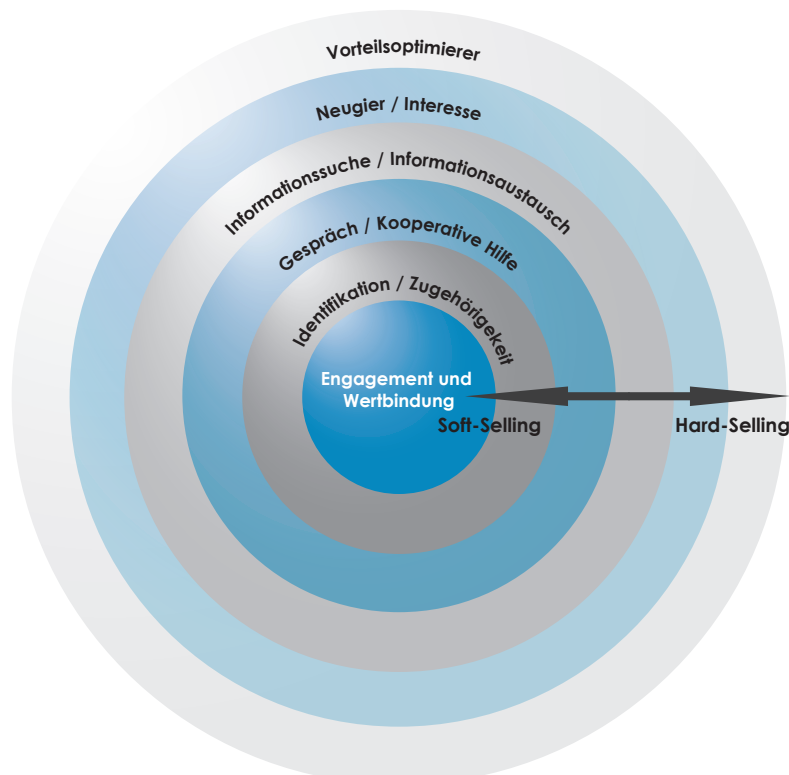


Abbildung 3: Das Community Modell.

## Schnäppchenjäger – Stammkunde – Fan: Nicht jeDer Kunde ist König

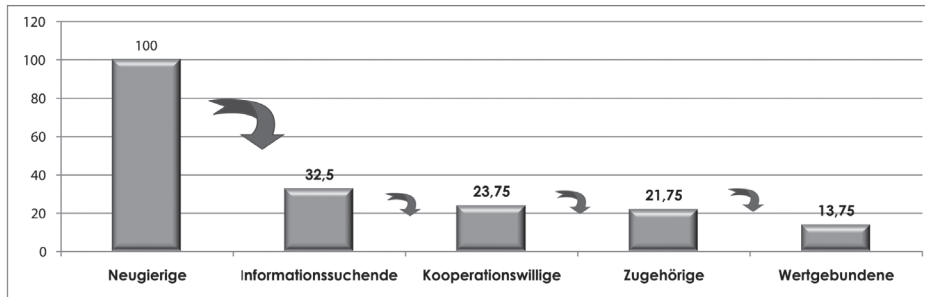


Abbildung 4: Von 100 Neugierigen lassen sich nur 32,5% in aktiv Informationssuchende transformieren.

### Nicht jeDer Kunde ist König

Folgt man den Erkenntnissen des Community-Modells, dann gilt die Maxime „Der Kunde ist König“ nicht mehr. Vielmehr müssen die Anstrengungen, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren zu finden, beschränkt sein auf die Kundengruppe mit Wertbindungspotenzial. Das Bestreben, loyale Kunden zu entwickeln, wird aber nur gelingen, wenn auch der Anbieter loyales Verhalten zeigt – und damit in Vorleistung geht.

Unternehmen mit Fangemeinde haben es sich auf die Fahne geschrieben, sich ihren Kunden gegenüber loyal zu verhalten, wohl wissend, dass nur dann auch Kundenloyalität entsteht! Erst wenn beide Parteien sich wie Könige fühlen, wächst gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen. Anbieterloyalität pflegen Unternehmen wie Aldi: Der Discounter gibt sich mit einem moderaten Gewinnaufschlag auf seine Produkte zufrieden. Sinken die Einkaufspreise, gibt Aldi diesen Vorteil sofort an seine Kunden weiter. Produkte, die bei Stiftung Warentest nicht gut abschneiden, werden sofort aus dem Sortiment genommen usw. Die Kunden danken es seit Jahrzehnten mit oft „blindem Vertrauen“.

Lands End: Der Versender von Textilien gibt eine lebenslange Rücknahmegarantie auf seine Produkte und hält diese ohne Nachforschungen zur Glaubwürdigkeit seiner Kunden ein. Das Motto des Lands End-Gründers ist legendär und Programm zugleich: „Kümmere dich nicht darum, ob es gut für das Unternehmen ist, sondern Sorge dich darum, dass es das Beste für den Kunden ist“. Folge: Die Mehrzahl der Kunden gibt diesen Vertrauensvorschuss in Form von Fairness und partnerschaftlichem Verhalten zurück!

Lufthansa: Als Senator-Card-Inhaber erhalten Sie den perfekten Rundumservice, der einen Anbieterwechsel nahezu ausschließt. Neben vielen Annehmlichkeiten pflegt Lufthansa Anbieterloyalität, indem Top-Kunden auch nach Ausscheiden aus dem Berufsleben den Status des Vielfliegers beibehalten dürfen und auch als Pensionäre in den Genuss der VIP-Behandlung kommen. Diese Nachhaltigkeit spricht sich bei Geschäftsreisenden herum und produziert dankbare Stammkunden.

BW-Bank: Die Mittelstandsbank pflegt seit Jahren eine besondere Wertschätzung für ihre wichtigsten Kunden. Einladungen zu Vorträgen mit hochkarätigen Referenten, professionelle Unterstützung in allen Fragen der Unternehmensführung, individuelle Hilfe bei persönlichen Herausforderungen. Durch personelle Kontinuität auf Bankseite entstehen so mitunter langjährige Vertrauensverhältnisse Kunde - Bank.

*Vielmehr müssen die Anstrengungen, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren zu finden, beschränkt sein auf die Kundengruppe mit Wertbindungspotenzial.*

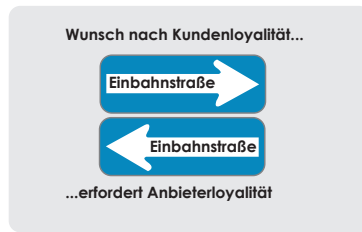


Abbildung 5: Der Wunsch nach loyalen Kunden erfordert Loyalität bei den Anbietern.

### Das Konzept der Anbieterloyalität

Folgende vier allgemeinen Erfolgskriterien für Anbieterloyalität lassen sich aufstellen:



Abbildung 6: Erfolgskriterien für Anbieterloyalität.

1. Wird Loyales Verhalten als zeitlich begrenzte Aktivität zur Steigerung des Umsatzes angesehen, ist es zum Scheitern verurteilt. Auch der Versuch, das Partnerschaftsmodell des Wettbewerbers zu imitieren, wird von Kunden leicht als plumpe Kundenbindungsmaßnahme entlarvt. Jedes Unternehmen muss sich die Frage stellen, welches Selbstverständnis im Umgang mit Kunden als Grundlage des Geschäftsmodells gesehen wird. Loyales Verhalten läßt sich nur bedingt überstülpen, es sollte intrinsisch erfolgen.

2. Die Glaubwürdigkeit von Loyalitätssignalen sollte ein heiliges Gut sein. Lippenbekenntnisse und Durchhalteparolen taugen da nicht. Wer schon einmal bei der Bahn aufgrund einer zweistündigen Zugverspätung versucht hat, die avisierte Gutschrift zu erhalten, wird unter Umständen an der Glaubwürdigkeit der Bahn zweifeln. Das erwähnte Rückgaberecht bei Lands End wird dagegen auf geradezu traumhafte Weise abgewickelt.

3. Unternehmen wie Apple oder Aldi haben eine tief verwurzelte Kultur der Nähe entwickelt, die von Persönlichkeiten wie Steve Jobs und den Albrecht-Brüdern getragen werden und auf die Belegschaft ausstrahlen. Idealerweise verhält sich ein Unternehmen auch seinen Mitarbeitern gegenüber loyal, um so eine interne Wertegemeinschaft entwickeln zu können.

4. Das Loyalitätsversprechen sollte sich nicht auf der Nice-to-have-Ebene abspielen, sondern einen echten komparativen Wettbewerbsvorteil darstellen. Dieser ist idealerweise wahrnehmbar und dauerhaft. Demgemäß ist im Zusammenhang mit Anbieterloyalität Preisaktionismus kontraproduktiv. Auch das Ärgernis der ständig wechselnden Ansprechpartner schränkt die Wahrnehmung des Kunden ein und konterkariert oft gutgemeinte Ansätze in der Kundenbetreuung.

Analysiert man loyalitätsgetriebene Unternehmen, so zeigt sich, dass diese Firmen profitable Geschäftsmodelle vorweisen können. Dahinter steht die Erfahrung, dass Kunden den loyalen Anbieter NICHT ausnutzen, sondern mit Kundenloyalität reagieren. Kunden nutzen vielmehr unloyale Anbieter aus. Es gilt das simple Prinzip: Wie du mir, so ich Dir!

### Zusammenfassung

Kunden lassen sich grob in drei Typen unterscheiden:

Der Schnäppchenjäger und Vorteilsoptimierer handelt egoistisch und nur zum eigenen Vorteil, ständig auf der Suche nach dem besten Deal und dem günstigsten Angebot. Unternehmen sollten diesem Kunden-Typ geben, was er erwartet: Knapp kalkulierte Angebote ohne jeden „Loyalitäts-Schnickschnack“. Kauft der Kunde zu diesen Konditionen – gut. Kauft er nicht – auch gut!

Der wankelmütige Stammkunde ist an einer guten, andauernden Geschäftsbeziehung interessiert, behält aber den Markt ständig im Auge und verändert sein Kaufverhalten von Zeit zu Zeit. Der Anbieterwechsel wird entweder „aus Prinzip“ vorgenommen („wir wollen uns nicht anhängig machen“) oder aufgrund von lukrativen Wettbewerbsofferten, zu denen er nicht Nein sagen kann. Diese Kunden müssen permanent von Neuem von der überlegenen Produktleistung überzeugt werden.

Die Fans fühlen sich dem Anbieter gegenüber verpflichtet und halten ihm auch in schwierigen Zeiten die Treue. Diese Klientel verdient höchsten Respekt, Fürsorge und Wertschätzung. Gelingt es, den Fan-Anteil zu steigern, kann es sich ein Unternehmen leisten, auf eine mittel- bis langfristige Erfolgsstrategie zu setzen.

Fazit: **Kunden nutzen loyale Anbieter NICHT aus.**

### Quellen

*Bruhn, Manfred; Homburg, Christian: Kundenbindungsmanagement, 5. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden 2005.*

*Diller, Hermann: Kundenbindung als Marketingziel, Heft 2 – 2. Quartal, Marketing ZFP, 1996.*

*Kano N.: Attractive Quality and Must-be Quality, Journal of the Japanese Society Control, H.4, 1984.*

*Kaul, Helge; Steinmann, Cary: Community Marketing: Wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen, Schäffer Pöschel, Stuttgart 2008.*