



## Kundensegmentierung in Social Media Zeiten

# Loyalitätsbasiert: Vom Saboteur bis zum aktiven Empfehler

**Unternehmen erreichen eine Vorrang-Stellung nicht länger durch das, was sie tun, sondern darüber, wie der Kunde dies wahrnimmt - und was er dazu der ganzen Welt erzählt. Denn wir leben in Social Media Zeiten: Alles ist ‚like‘ oder ‚dislike‘. Nicht Hochglanzbroschüren und Starverkäufer, sondern empfehlende Fans sind heute die besten Vermarkter. Und schon wenige Saboteure können eine Marke zerstören.**

Die beste Voraussetzung für positive Mundpropaganda und massenhaften Weiterempfehlungen? Sie heißt Kundenloyalität. Durch und durch loyale Kunden kommen ja nicht nur immer wieder, sie ist auch blind und taub für den Wettbewerb. Sie verteidigen ihre Lieblingsanbieter gegen Angriffe von außen. Etwaige Fehler verzeihen sie gern. Sie berichten voll Begeisterung über ihre positiven Erfahrungen - und das Missionieren beginnt. Verbunden zu einer Community machen sie aus Marken Kult.

Stabile und dauerhafte Kundenbeziehungen sind die Lebensversicherung eines Unternehmens. Demnach gilt es, die Loyalen in der Masse zu gewinnen. Doch wie erkennen, wonach suchen? Kaum einer wird bei der Frage: "Werden Sie ein loyaler Kunde sein, wenn wir Sie erst einmal von unseren Leistungen überzeugt haben?" die Hand heben oder bei einer Kundenbefragung an dieser Stelle ein Ja ankreuzen.

Ferner wollen wir die wertvollste aller Ressourcen, das Loyalisierungspotenzial unserer Mitarbeiter, nicht an die Falschen verschwenden. Das gleiche gilt auch für Zeit und Geldmittel, die wir in die Akquise von illoyalen Kunden stecken. Und schließlich müssen wir uns vor



negativer Mundpropaganda und Rufmord schützen. Ergo: Im Loyalitätsmarketing wird eine Zielgruppenauswahl nach Loyalitätskriterien getroffen.

## Die Kundensegmente im Loyalitätsmarketing

Je länger ein Unternehmen einen rentablen Kunden hält, desto mehr Gewinn kann es durch ihn erzielen. Oberstes Ziel sollte es daher sein, möglichst keinen einzigen loyalen Kunden zu verlieren, den man behalten will. Um nun eine Zielgruppenauswahl nach Loyalitätskriterien zu ermöglichen, werden Kunden entsprechend ihres Treueverhaltens geclustert:

### Saboteure

Saboteure sind hochgefährlich, denn sie vertreiben die Kunden. Das tun sie meist in voller Absicht und mit hohem Zerstörungsdrang. Dazu bedienen sie sich nicht nur der klassischen Offline-Kanäle, sie nutzen zunehmend auch die Möglichkeiten der Social-Media-Welt. Online wird das verhasste Unternehmen an den Pranger gestellt. Was dort landet, hat Vorrang in den Suchmaschinen – und es ist nie mehr zu löschen.

Vor allem Negativberichte verbreiten sich im Netz wie ein Lauffeuer. Schnell folgen die einschlägigen Medien und weiten das Ganze skandalträchtig aus. Dies kann schließlich zu massiven Verbraucherboykotten führen. Deshalb ist es unabdingbar, seine Saboteure zeitnah zu identifizieren, um mit passenden Maßnahmen gegenzusteuern. Denn wenn die Unzufriedenen und Enttäuschten, die Negativ-Empfeher und Image-Zerstörer die Meinungsführung übernehmen, dann ist das Ende nicht weit.

### Illoyale Kunden

Illoyale Kunden kommen und gehen. Sie sind in aller Regel Preisnomaden, also immer dort, wo es gerade am günstigsten ist - und meistens bei der Konkurrenz. Bei Ihnen tauchen sie höchstens dann wieder auf, wenn Sonderaktionen laufen und Billig-Konditionen geboten werden.

Deshalb sind sie selten rentierbar. Sie binden eine Menge Ressourcen und erzeugen dennoch am Ende ein Negativ-Ergebnis. Je nach Situation können natürlich auch Einmalkunden profitabel sein und diese besitzen auch einen Mundpropaganda-, Referenz- und Empfehlungswert. Doch in aller Regel leben Unternehmen von Immer-wieder-Kunden.



### **Verlorene Kunden**

Verlorene Kunden sind meistens vergessene Kunden. Höchstens punktuell kümmert man sich mal um sie. Dabei schlummert im Ex-Kundenkreis ein beträchtliches Ertragspotenzial. Es ist nämlich nicht nur kostengünstiger, sondern häufig auch leichter, abgesprungene Kunden zurückzuholen, statt Neugeschäft zu gewinnen oder den Wettbewerbern die Kunden abzukaufen.

Ein Großteil der Abtrünnigen zeigt nämlich, wenn dem sauber nachgegangen wird, latente Rückkehrbereitschaft. Dazu müssen zunächst die abgewanderten Kunden identifiziert und ihre Wechselgründe lokalisiert werden. Danach steuert man mit geeigneten Maßnahmen nur solche Kunden an, die man zurück gewinnen will - und die außerdem rückholbar sind.

### **Bedingt loyale Kunden**

Das sind Kunden, die Gleiches bei mehreren Anbietern kaufen. Sie haben zum Beispiel einen Zweitlieferanten oder eine Zweitbank. Deshalb spricht man auch von geteilter Loyalität. Die Gründe dafür sind verschieden. Sie haben mit Marktgegebenheiten oder dem Kunden selbst, meist aber mit dem Mangel an Exzellenz im eigenen Unternehmen zu tun.

Bedingt loyale Kunden lieben Sie nicht wirklich, hassen Sie aber auch nicht. Sie werden Ihnen treu verbunden bleiben, solange sich nichts Besseres bietet. Sie sind allerdings auch eine Gefahr, da sie die Unternehmen in Sicherheit wiegen. Denn sie sind schweigsame Kunden. Sie tadeln nicht, sie loben aber auch nicht. Und genauso still machen sie sich auf und davon. Unmerklich sind sie nämlich immer wechselbereit.

### **Total loyale Kunden**

Diese sind, sofern rentabel, unser wertvollster Schatz. Sie kaufen (fast) immer beim gleichen Anbieter ein. Sehr erfreulich dabei: Je größer die Bedeutung einer Marke in ihrem Leben ist, desto mehr rückt der Preis in den Hintergrund. Die primäre Aufgabe im Loyalitätsmarketing ist es also, die Zahl der total loyalen Kunden zu maximieren und jegliche Wechselfreude zu minimieren.

Die Markenartikelindustrie interessiert sich dabei vor allem für die ‚First Choice Buyer‘ (FCB), also die Konsumenten mit der jeweils höchsten Bedarfsdeckung bei *der* Marke, die ihre erstpräferierte

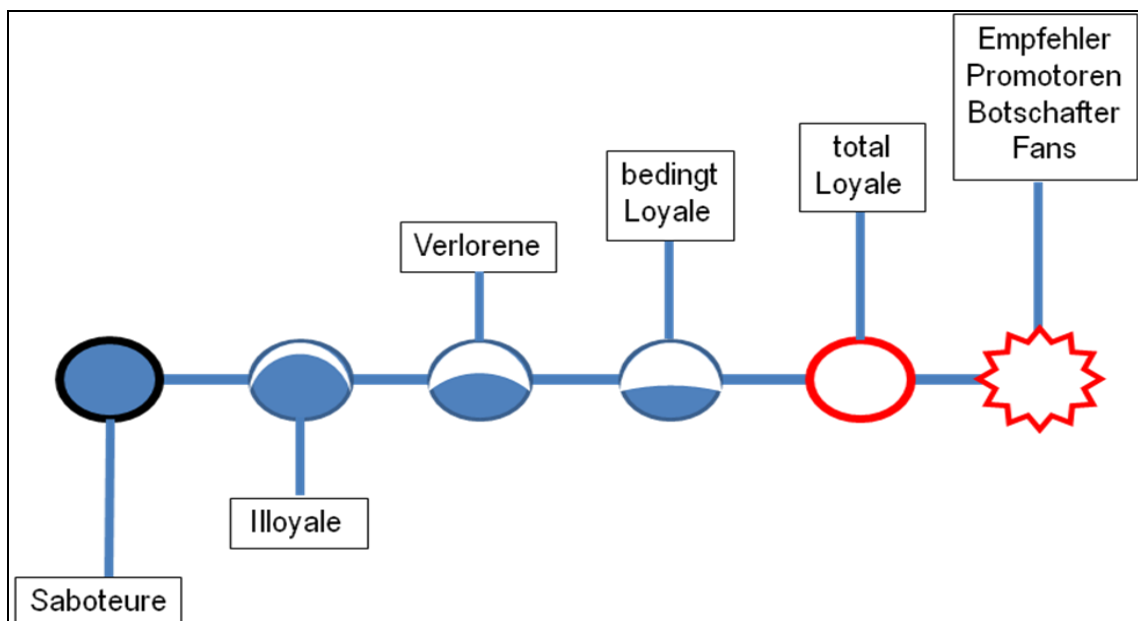


ist. In diesem Fall spricht man auch von ungeteilt Markentreuen, die in einer Produktgruppe wie etwa Bier oder Schokolade (fast) immer ein und dieselbe Marke kaufen. Sie sichern deren Erfolg.

### Fan-Kunden, Multiplikatoren, Empfehler

Sie sind die neuen ‚Supertargets‘, auf die auch das Social Media Marketing zielt. Denn nicht mehr durch klassische Werbekampagnen, sondern vor allem durch sich selbst organisierende Kundenschwärme werden Marken und neue Trends gemacht. Nicht länger die Presseabteilungen, sondern meinungsstarke Experte Kunden - die sogenannten ‚Alphas‘ und ‚Mavens‘ - wahren in Zukunft als Stimmungsmacher und Referenzgeber die Reputation eines Unternehmens.

Dabei lässt sich zwischen Mundpropagandisten und aktiven Empfehlern differenzieren. Der Unterschied? Bei der Mundpropaganda geht es vorrangig um das mehr oder weniger meinungsbildende ‚über eine Sache reden‘ („Ich hab da was gesehen?“ oder: „Hast du das schon gehört?“). Eine Empfehlung impliziert über die reine Kommunikation hinaus einen einflussnehmenden Handlungshinweis, dem in den meisten Fällen eine eigene Erfahrung mit dem Angebot vorausgeht. („Kann ich dir besten Gewissens empfehlen.“).



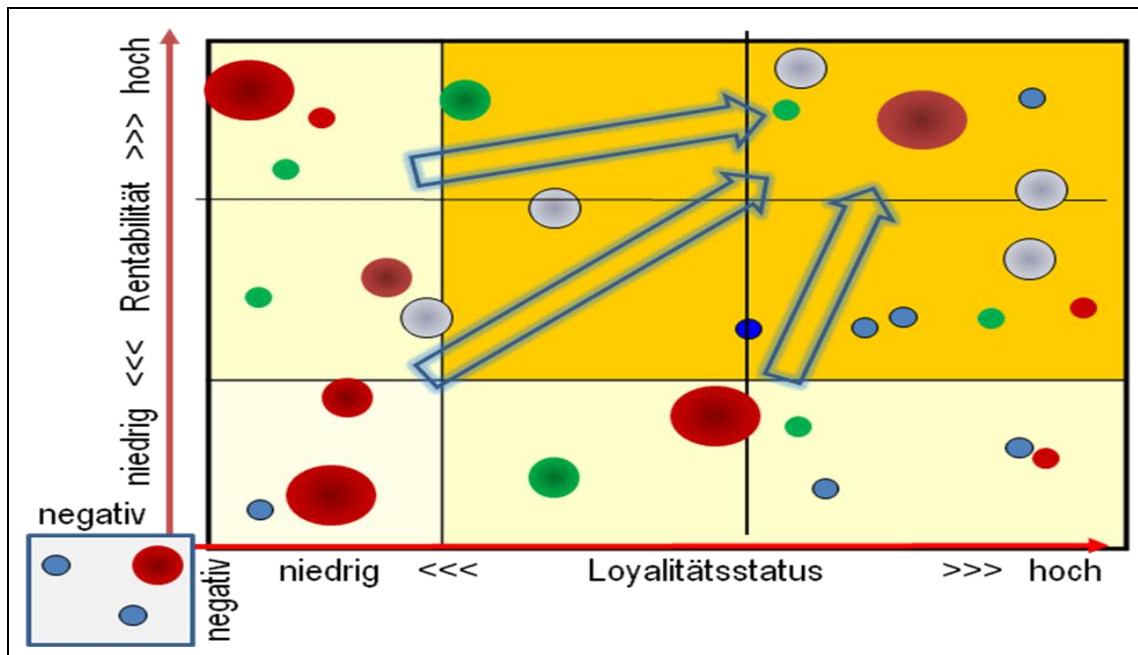
Die Kundensegmente im Loyalitätsmarketing (Quelle: Anne M. Schüller: Kunden auf der Flucht? Wie Sie loyale Kunden gewinnen und halten)



## Die Loyalitätsmatrix

Um eine Loyalitätsmatrix zu erstellen, definieren Sie zunächst die Kriterien für den jeweiligen Loyalitätsstatus. Das ist von Branche zu Branche verschieden. Zur weiteren Spezifizierung kann man die Scoring-Methode zu Hilfe nehmen. Dabei werden ausgewählte Kriterien auf einer Skala von null bis zehn bewertet. Die Punkte (= Scores) werden schließlich aufaddiert und in eine Rangreihe gebracht.

In der Folge lassen sich die zu betrachtenden Kunden in eine Portfolio-Matrix eintragen, deren Achsen Rentabilität und Loyalitätsstatus heißen. Wie sich die Rentabilität errechnet, wird ebenfalls im Vorfeld definiert. Dies kann materielle und auch immaterielle Aspekte beinhalten, wie etwa diese: Deckungsbeitrag, Preissensibilität, Zahlungsmentalität, Bonität, Betreuungsaufwand, Reklamationsbereitschaft, Zukunftswert, Image- und Empfehlungswert.



Die Loyalitätsmatrix (Quelle: Anne M. Schüller: Kunden auf der Flucht? Wie Sie loyale Kunden gewinnen und halten)



Ist die Matrix erstellt, sieht man auf einen Blick, bei wem und in welche Richtung Rentabilisierungs- und Loyalisierungsinitiativen angebracht sind. Und es wird offensichtlich, von welchen Kunden man sich trennen muss: Zum Beispiel von Kunden, die zwar noch ab und an kaufen, aber unablässig schlecht über Sie reden. Das ist negative Loyalität. Und negative Rentabilität? Ein besessen loyaler, regelmäßig kaufender Verlustbringer ist wohl das schlimmste, was einem Unternehmen passieren kann.

## Die loyalisierende Maßnahmenplanung

Sind diese Vorarbeiten erledigt, lässt sich fortan zielsicher in Richtung Loyalität agieren. Analysieren Sie zum Beispiel einmal genau, wie Sie an Ihre loyalen Kunden gekommen sind, was sie auszeichnet und wie sie sich verhalten. Welche Muster sind zu erkennen? Und welche davon lassen sich reproduzieren? So können Profile und Prozesse erstellt werden, mit deren Hilfe man systematisch auf die Suche nach neuen loyalen Kunden gehen kann.

Ferner lernt man dabei, solche Kunden zu meiden, bei denen alle Loyalisierungsbemühungen zwecklos sind. Denn Loyalität lässt sich nicht bei Allen und Jedem erreichen – und schon gar nicht auf die gleiche Weise. Schließlich sollten künftig keine illoyalen und unrentablen Kunden mehr umworben werden. Lockvogelangebote, Gutscheinkaktionen, Gewinnspiele und vertriebllich falsch konzipierte Anreizsysteme zielen ja oftmals unpassenderweise auf die schnellen Wechsler.

Im Loyalitätsmarketing hingegen gilt: Wer treue Kunden will, muss Kundentreue belohnen. Also: Nicht die Erstkunden, potenziellen Wechsel und Kündiger erhalten die besten Angebote und die tollsten Sonderpreise, sondern die durch und durch loyalen Immer-wieder-Kunden und die aktiven Empfehler. Wer seinen Kundenbestand hegt und pflegt, der immunisiert ihn gegen die Attacken des Wettbewerbs. Und: Wer wenig Kunden verliert, muss sich wenig neue suchen.



## Das Buch zum Thema



**Anne M. Schüller**

### **Kunden auf der Flucht?**

Wie Sie loyale Kunden gewinnen und halten  
Orell Füssli 2010, 208 S., 26,50 Euro / 44.00 CHF  
ISBN 978-3-280-05382-9

[www.loyalitaetsmarketing.com](http://www.loyalitaetsmarketing.com)

<http://facebook.loyalitaetsmarketing.com>

Ausgezeichnet als Testsieger in der Kategorie Kundenbindung

## Das Hörbuch zum Thema



**Anne M. Schüller**

### **Treue Kunden gewinnen und dauerhaft halten**

### **Die 25 wertvollsten Erfolgsrezepte für Kundenloyalität und Bestandskundenpflege**

Breuer & Wardin, 1 CD, 70 Min, 19,90 Euro / 29.90 CHF  
ISBN: 978-3-939621-85-0

## Über die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementberaterin und gilt als Europas führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Sie hat über zwanzig Jahre in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet. Die Diplom-Betriebswirtin und zehnfache Buchautorin lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zum Kreis der Excellent Speakers. Zu ihrem Kundenstamm zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Buch „Kundennähe in der Chefetage“ wurde mit dem Schweizer Wirtschaftsbuchpreis 2008 ausgezeichnet. **Kontakt: [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de) oder [www.loyalitaetsmarketing.com](http://www.loyalitaetsmarketing.com)**

© 2011 Anne Schüller Marketing Consulting, München, [www.anneschueller.de](http://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](http://www.anneschueller.de)) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: [info@anneschueller.de](mailto:info@anneschueller.de)