

Kundenbeziehungen ausbauen und sichern

Mitten ins Herz

Trotz eines turbulenten Wettbewerbs und hoher Treibstoffpreise ist es Peter Pfister, CEO der Helvetic Airways AG, in nur zwei Jahren gelungen, die Günstig-Airline im Markt zu etablieren. Sein Geheimnis: Er begeistert seine Passagiere.

■ Von Peter Meierhofer

Die meisten Unternehmen verlieren pro Jahr rund 25 Prozent ihrer Kunden. Dessen ungeachtet betreiben sie sechsmal mehr Aufwand für die Gewinnung neuer Kunden, als sie für die Bindung der vorhandenen Kunden aufwenden. In die gleiche Richtung weisen Studien, die belegen, dass die Rentabilität der Kunden im allgemeinen wächst, je länger ein Kunde bei einem Unternehmen bleibt.

Nutzen loyaler Kunden

Loyale Kunden sind oft die profitabelsten, denn:

- Sie verursachen keine Akquisitionskosten.
- Sie kaufen häufiger bei einem Anbieter, den sie kennen und schätzen.

- Sie verursachen weniger Verwaltungskosten.
- Sie empfehlen den Anbieter an andere weiter.

Eine der bekanntesten Studien zeigt sogar auf, dass eine Verringerung der Kundenabwanderungsquote um nur 5 Prozent zu einer Gewinnsteigerung von 25 bis 85 Prozent (je nach untersuchter Branche) führen kann. Wer deshalb sein Unternehmen marktgerecht führen will, sollte alles daran setzen, die Loyalität seiner Kunden zu steigern.

Wert statt Preis

Wache Unternehmen konkurrieren über den Wert und nicht nur über den Preis. Es ist ein Irrglaube, dass Wert und Preis für den Kunden das Gleiche bedeuten. Der Nutzen (Wertgewinn) einer

Marktleistung wird vom Kunden nach der Formel «Wertsomme minus Kostensomme» berechnet. Das heisst: Kunden addieren sämtliche Werte (Produkt, Dienstleistungen, Mitarbeitende, Image) und bringen von diesem Wert die erwarteten Kosten (monetäre Kosten, Zeitaufwand und psychische Aufwendungen) in Abzug. Marktgerechte Unternehmensführung ist, so gesehen, der Prozess, der zu diesem von den Kunden erwarteten Nutzen führt.

Der Weg zu diesem Kundennutzen führt nicht generell über Höchstleistungen, sondern über eine konsequente Orientierung an den für den Kunden wichtigsten Leistungsmerkmalen. Nach der berühmten Formel «Weniger ist mehr» ist es sogar möglich, hohe Qualität in der Kernleistung zu einem günstigen Preis anzubieten. Zentrale Bausteine eines solchen Konzepts sind:

- Günstige und faire Preise.
- Hohe Qualität der Kernleistung.
- Schlanke Leistungsbündel.
- Hohe Transparenz von Leistung und Gegenleistung.

Die Kunden erleben somit, wie das Beispiel der Helvetic Airways AG zeigt, eine Kombination aus Qualität, Service, Information und Preis, die den Angeboten der Wettbewerber überlegen ist. Und

wer es schafft, in den für Kunden wichtigsten Belangen überlegen zu sein, verfügt über einen nachhaltigen strategischen Wettbewerbsvorteil.

Wichtige Voraussetzung für das Gelingen ist deshalb die Kenntnis der aktuellen Präferenzen, Motive und Erwartungen der Kunden. Thomas Frischknecht, CCO der Helvetic Airways AG, kennt die Bedürfnisse und Motive seiner Passagiere sehr genau. Diese erwarten in erster Linie:

- Eine pünktliche Ankunft zur Flugplanzeit.
- Und Schweizer Qualität bezüglich Sauberkeit und Freundlichkeit im gesamten Reiseerlebnis.

Beziehungen managen

Es muss an dieser Stelle nochmals betont werden: Nur, wer die aktuellen Kundenerwartungen und Motive sehr genau kennt, kann die Loyalität seiner Kunden steuern. Wer also beispielsweise vor wichtigen Entscheidungen oder Planungsrunden steht, sollte immer eine aktuelle Verhaltens- und Motivanalyse (VMA) durchführen.

Der Weg zu loyalen Kunden führt über ein klug aufgebautes Beziehungs-Management. Dieses fusst auf folgenden Kennzahlen:

- Den Kundenwerten.
- Dem Kundenanteil.
- Und der Kundenzufriedenheit.

Die Kundenwerte

1 Langfristiger Kundenwert

Der langfristige Kundenwert (Lifetime Customer Value) wird folgendermassen berechnet: Das Unternehmen schätzt die voraussichtliche Bindungsdauer seiner Kundschaft. In einem zweiten Schritt werden dann die möglichen Umsätze abzüglich der angefallenen Aufwendungen für die Kundenbindung berechnet. Zu diesem Wert addiert man einen Bonus für die Weiteremp-

helvetic: Airline mit Schweizer Werten

Die Helvetic Airways AG wurde als erste Schweizer Günstig-Airline vor zwei Jahren mit dem Anspruch gegründet, das Fliegen so einfach und komfortabel wie Bus- und Zugfahren zu machen. Das Unternehmen verbindet Zürich mit europäischen Metropolen und attraktiven Ferenzielen. Seine Maschinen vom Typ Fokker 100 bieten eine gepflegte Economy-Klasse und zählen zu den zuverlässigsten Passagierflugzeugen der Welt. Im 2004 hat das Unternehmen 430 000 Passagiere befördert. Im laufenden Jahr werden es rund 500 000 sein. Helvetic Airways AG beschäftigt 110 Mitarbeitende, 40 Piloten, 45 Flight Attendants und 25 Menschen am Boden. Im Mai 2005 wurde das Unternehmen in der Kategorie «Dienstleistungen» mit dem ersten Preis des «Swiss Economic Award» für überdurchschnittliche unternehmerische Leistungen ausgezeichnet.

www.helvetic.com



Bild: www.helvetica.com

Offener und freundlicher Umgang: Zwischenmenschliche Beziehungen stehen in fast jeder Kundenbeziehung im Mittelpunkt. Für Unfreundlichkeit fehlt auf Kundenseite jedes Verständnis.

fehlungen durch den Kunden. So kann z.B. ein loyaler Passagier der helvetic für eine attraktive Feriendestination über einen Zeitraum von 20 Jahren einen langfristigen Kundenwert haben, der gut den 200-fachen Betrag eines einzelnen Tickets ausmacht.

2 Zukunfts- und beziehungsorientierte Werte

Ist es sinnvoll, alle Kunden an das Unternehmen zu binden? Insbesondere in der Hersteller-Handels-Beziehung ist dieser Frage auf den Grund zu gehen. Sehen wir uns die Stellschrauben an, die den Kundenwert beeinflussen:

1. Monetäre Kundenrentabilität: Umsatz wie Deckungsbeiträge sind einfach zu erfassen.

2. Informationswert: Hier versteht man alle für das Unternehmen verwertbaren Informationen, die durch Kunden zufließen, wie Kundenanregungen, aber auch Beschwerden, die Anlass zu Leistungsmodifikationen oder Kostensenkungen geben könnten.

3. Referenzwert: Positive oder negative Mund-zu-Mund-Propaganda, mit der die Kunden ihre Erfahrungen an potenzielle Kunden weitergeben.

Entscheidend ist, dass zukunftsorientierte und beziehungsorientierte Werte erhoben werden. Neben der bewährten ABC-Analyse gibt es verschiedene weitere Methoden zur Berechnung des Kundenwerts.

3 Kunden als sicherste Quelle für mehr Umsatz

In Anbetracht der Tatsache, dass die Kunden eines Unternehmens die sicherste und verlässlichste Quelle für zukünftige Umsatzerlöse sind, wissen viele Unternehmen viel zu wenig über den Netto-Wert ihrer Kunden. Dieser besteht aus folgenden Komponenten, deren Bedeutung je nach Branche unterschiedlich ist:

■ Der *Produktwert* entsteht durch die Wahrnehmung der Kunden in bezug auf die Leistungen, die Preise und die Bequemlichkeit. Bei der helvetic wird dieser Wert durch das komfortable Buchungssystem, Ledersitze mit überdurchschnittlichem Sitzabstand, Gratis-Zeitungen, Bordmagazin, Erfrischungstücher und Schöggeli geprägt.

■ Der *Markenwert* ist stärker emotional, subjektiv und irrational. Die Bekanntheit und die Einstellungen der Kunden zur Marke sind die entscheidenden Treiber. Der Markenwert kann eine beeindruckende Grösse sein. Nicht selten beläuft er sich wie etwa bei McDonalds auf über die Hälfte der Börsenkapitalisierung.

■ Der *Beziehungswert*, dem bei Fluggesellschaften (auch bei Billig-Airlines) eine hohe Bedeutung zukommt, kann durch Loyalitätsprogramme, durch Vorzugsbehandlung loyaler Kunden oder durch Community-Programme aufgebaut und gestärkt werden. Auch hier investiert helvetic am richtigen Ort: in «Freundlichkeit»

und «Verbindlichkeit» des gesamten Personals.

Der Kundenanteil

Unter Kundenanteil (Share of Customer) versteht man den Marktanteil eines Unternehmens beim einzelnen Kunden. Er gibt an, wie stark die Bindung des Kunden an das Unternehmen ist, und kann deshalb als Anhaltspunkt dafür verwendet werden, wie weit sich der Umsatz des Unternehmens mit dem bestehenden Kundenstamm erhöhen lässt. Hier stellt sich für jedes Unternehmen die Frage der Definition des relevanten Markts. So kann beispielsweise bei einem Flugpassagier als Bezugsgrösse «Flüge von und nach Spanien» oder «Flüge von und nach europäischen Feriendestinationen» gewählt werden.

1 Detail-Wissen erforderlich

Da Beziehungs-Management kunden- bzw. kundengruppenspezifisch aufgebaut sein muss, genügt es nicht, nur zu wissen, wie hoch der Kundenanteil ist. Für die Beurteilung der Kundenloyalität und für gezielte individuelle Massnahmen sind deshalb ergänzende Informationen wichtig:

- Wie lange liegt der letzte Einkauf zurück?
- Wie häufig kauft der Kunde bei uns ein?
- Wieviel gibt er pro Einkauf aus?
- Wo kauft der Kunde sonst noch ein?

- Empfiehlt uns der Kunde aktiv weiter?
- Wie reagiert der Kunde auf Sonderangebote?

Zufriedenheit ein «Must»

Auch die Kundenzufriedenheit ist eine zentrale Kennzahl des Beziehungs-Managements. Sie ergibt sich aus dem Abgleich der wahrgenommenen Leistungen mit den erwarteten Leistungen. Insbesondere im Dienstleistungsgeschäft ist die subjektive Wahrnehmung des Erlebnisses beim Einkauf oder im Serviceprozess meist viel wichtiger als die objektiven Vorteile des Produkts.

1 Gutartiger Virus «Begeisterung»

Doch es gilt auch hier, die tieferen Gründe für Zufriedenheit oder Unzufriedenheit zu erforschen. Dies ist oft kein leichtes Unterfangen, pflegen doch Kunden ihre Unzufriedenheit oft viele Jahre für sich zu behalten. Wenn sie sich dann schliesslich äussern oder sogar abwandern, ist es meist schon zu spät.

Aus Studien weiss man, dass auch zufriedene Kunden abwandern, wenn sich eine gute Gelegenheit dazu ergibt. Dies wird mit dem Emotions- und Motivsystem (Stimulanz) des menschlichen Gehirns begründet, das der Abwechslung nicht abgeneigt ist.

■ Wer die Kundenloyalität vertiefen und gleichzeitig das Weiterempfehlungsverhalten seiner Kunden stimulieren möchte, sollte deshalb darauf achten, die Kunden nicht nur zufriedenzustellen, sondern sie zu begeistern.

2 Neue Werte schaffen

Bevor man sich in einem Unternehmen Gedanken über die Gewinnung neuer Kunden macht, muss deshalb eine Strategie verabschiedet werden, die die bereits vorhandenen wertvollen Kunden zufriedenstellt. Unternehmen wie helvetic schaffen kontinuierlich

Kaufentscheidende Faktoren

Produktspezifische Faktoren sind:

- Preis.
- Betriebskosten.
- Produktqualität (Produkt-Image/Marke, Bedienungsfreundlichkeit, Wartungsfreundlichkeit, technische Leistung/Eignung, Zuverlässigkeit usw.).

Unternehmensspezifische Faktoren sind:

- Persönliche Kontakte.
- Kundenberatung.
- Lieferbereitschaft/Lieferzeit.
- Lieferzuverlässigkeit.
- Zahlungskonditionen/Kreditverkauf.
- Räumliche Nähe/Erreichbarkeit.
- Bekanntheitsgrad/Grösse/Image.
- Kooperation/Verbundeffekte.
- Gewährleistung/Garantie.
- After-Sales-Service/Kundendienst.

neue Werte für treue Kunden. Oder, wie Thomas Frischknecht sagt: «Bei unserer täglichen Arbeit versuchen wir, unseren Kunden ihre Flugreise möglichst angenehm und komfortabel zu gestalten. Unsere Gäste schätzen dies sehr, viele haben helvetic zu ihrer Lieblings-Airline erkoren.»

3 Kundenzufriedenheit steigern

Folgende Massnahmen sind dazu geeignet, die Kundenzufriedenheit zu steigern:

Dauermassnahmen bestehen aus:

- Schulungen (Einstellung auf die individuellen Kundenwünsche, Freundlichkeit usw.).
- Leistungsverbesserungen.
- Treuerabatte und Boni.
- Regelmässige Kundenkontakte.
- Garantien usw.

Sofortmassnahmen leiten sich aus den häufigsten und wichtigsten Problemen und Begeisterungsereignissen ab. Sie beinhalten beispielsweise ein schnelles und kulanties Reklamationsmanagement mittels:

- Umtausch.
- Entschädigungen.
- Gutscheine usw.

Leistungsbezogene strategische Massnahmen beinhalten strate-

gische und kommunikative Massnahmen:

- Infrastruktur.
- Prozesse/Abläufe.
- Mitarbeiter-Motivation usw.

4 Kaufentscheidende Faktoren

An dieser Stelle sei nochmals betont: Da die tatsächlichen Kundenwünsche oft von den diesbezüglichen Vorstellungen in einem Unternehmen erheblich abweichen, ist die Kenntnis der Bedeutung der einzelnen Kaufkriterien für ein Unternehmen von grösster Wichtigkeit. Diese kaufentscheidenden Faktoren (siehe Kasten «Kaufentscheidende Faktoren») können durch eine Verhaltens- und Motivanalyse (VMA) ermittelt werden.

5 Mitten ins Herz zielen

Die Kundenloyalität zu erhöhen ist keine Frage des Budgets oder eines entsprechenden CRM-Informationssystem. Es braucht das Wissen, wie man Kunden begeistert, die entsprechende Einstellung und den Mut zur konsequenten Umsetzung. Wer diesen Mut aufbringt, wird seine Kunden nachhaltig begeistern. Und da dies so selten vorkommt, leuchten die wenigen Beispiele wie Leuchttürme in stürmischer See. Sie zeigen auf, welche gross-

artige Chancen sich insbesondere Kleinunternehmen bieten. Grund genug, diese Beispiele hier explizit zu nennen:

■ Ein Hotel in Australien fragt seine Gäste beim Check-in: «Möchten Sie gern einen Goldfisch auf Ihrem Zimmer?» Die Gäste suchen sich an der Réception einen Fisch aus, der dann auf ihr Zimmer gebracht wird.

■ Ein Restaurant in Köln bietet seinen berufstätigen Gästen eine Zeitgarantie: Wenn das bestellte Mittags-Menü nicht innerhalb von 15 Minuten auf dem Tisch ist, speist der Gast auf Kosten des Hauses.

■ Ein Tankstellen-Shop legt an der Kasse Gratisobst auf mit einem schönen Schild, auf dem geschrieben steht: «Lieber Kunde! Wir schenken Ihnen einen Apfel! Er kommt aus unserer schönen Südtiroler Gegend und enthält viele wertvolle Nährstoffe. Beissen Sie herzlich rein, und danke, dass Sie unsere Gegend besuchen ...»

■ Ein Coiffeur verbindet sein Hobby mit seinem Beruf und bietet seiner Kundschaft in seinem Fotostudio professionelle Vorher-Nachher-Porträts an.

■ Auf dem helvetic-Flug nach Alicante unterhalten sich zwei Passagiere darüber, wo man sich genau befindet. Die Stewardess hört aufmerksam zu. Nach einer Minute informiert der Pilot über das Mikrofon alle Passagiere mit einer packenden Geschichte über die Gegend, die wir überfliegen. Wow!

■ Ein Restaurant verfügt über einen bunten Kindertisch, an dem die Kinder separat essen dürfen.

■ In einer bayrischen Seilbahn lässt sich erleben, wie die Bahnbegleiter auf dem Weg in die Höhe jodeln.

■ In Florida verkürzt ein Arzt seinen Patienten das Warten mit einem Wettbewerb. Jeder, der länger als 15 Minuten warten muss, gewinnt ein Millionenlos im Wert von fünf Dollar.

Markt strukturiert bearbeiten

Wer seine Vermarktung nur über den Preis, Sonderangebote und Ausverkäufe steuert, wird seine Ertragskraft kaum halten können. Marktgerechte Unternehmensführung bedeutet deshalb nicht nur, den Markt zu bestimmen, Angebote zu definieren und zu positionieren. Es gilt auch, die Fähigkeit zu entwickeln, den Markt strukturiert zu bearbeiten. Dies ist das Thema unseres Beitrags «Markt strukturiert bearbeiten» in der nächsten ORGANISATOR-Ausgabe (Heft 01-02/2006 vom 24. Februar 2006).

Leser/innen, die die Zufriedenheit ihrer Kunden messen wollen, können den Leitfaden «10 Schritte zur Messung und Steigerung der Kundenzufriedenheit» unter info@netmarketing.ch kostenlos anfordern.

VERTIEFEN

Anwenderseminar «Marktgerechte Unternehmensführung» an der Costa Blanca in Spanien (Frühjahr). Das dreitägige Seminar vermittelt Führungskräften die Denkhaltung, die Methodik und das erforderliche Handwerkszeug, um bei veränderten Rahmenbedingungen einen nachhaltigen Beitrag zur marktgerechten Entwicklung ihres Unternehmens leisten zu können. Das Seminar findet in kleinen Gruppen statt. Programm mit Anmeldetalon sind erhältlich unter info@netmarketing.ch.

AUTOR

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist Partner bei netmarketing. Er ist als Strategie- und Marketing-Berater tätig und leitet das Research- und Schulungszentrum der Gruppe.

Tel. 0034 629 614 694
pmeierhofer@netmarketing.ch

netmarketing ist ein Schweizer Unternehmen für Strategie- und Marketing-Beratung (8004 Zürich). Als Wegbereiter und -begleiter für nachhaltige Markterfolge hilft netmarketing Unternehmen, Potenziale zu bewirtschaften und Visionen umzusetzen.

Tel. 043 243 35 93
info@netmarketing.ch

ONLINE

www.netmarketing.ch
www.netmarketing-group.de
www.netmarketing-group.at