

17.02.2010 – 09:00 Uhr

Bain & Company: Wachstum durch loyale Kunden

München/Zürich (ots) -

Ziel einer kundenorientierten

Unternehmensstrategie ist nicht allein die Zufriedenheit, sondern echte Begeisterung und Loyalität - Einfache Segmentierung ist nicht mehr gut genug, Verständnis und Ausrichtung auf den individuellen Kunden sind notwendig - Loyalitätsmanagement mit Hilfe des universellen Net Promoter®-Systems führt zu mehr Umsatz und Wachstum

Loyalität und Weiterempfehlung gehören zu den ältesten, sichersten und kostengünstigsten Wegen zu mehr Wachstum. Untersuchungen der Strategieberatung Bain & Company zeigen, dass Unternehmen mit besonders loyalen Kunden in allen Branchen zu den Wachstums-Champions zählen. Die Etablierung und Umsetzung einer Unternehmensstrategie, die den loyalen Kunden in den Mittelpunkt stellt, ist deshalb eine effektive Methode, ein Unternehmen auf Wachstumskurs zu bringen und zu halten. Loyalitätsmanagement bedeutet, sich auf die Dinge zu fokussieren, die für die Kunden wirklich relevant sind und so klare Steuerungsimpulse zu setzen. Ziel ist es, die gesamte Organisation Schritt für Schritt besser auf die loyalitätserzeugenden Kundenkontakte hin auszurichten, ohne dabei die Kosten aus den Augen zu verlieren.

Nicht nur in der momentanen Konjunktursituation kämpfen viele Unternehmen mit stagnierenden oder zu langsam wachsenden Umsatzzahlen. Auch haben viele Märkte einen hohen Reife- oder gar Sättigungsgrad erreicht. Neukunden zu gewinnen wird deshalb immer schwieriger und zugleich teurer. Häufig übersteigt der Preis für die Gewinnung eines neuen Kunden sogar dessen Ertragspotenzial. Ein in vielen Branchen bereits bewährter Weg zu organischem Wachstum ist die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf loyale Kunden, die länger bleiben, wiederholt kaufen und aktiv weiterempfehlen. Die Frage nach der Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden ist dafür ein wichtiger Indikator, denn Kunden orientieren sich vor allem in ihrem persönlichen Umfeld - einem kleinen Netzwerk aus Bekannten, deren Urteil sie vertrauen. Entsprechend zeigen Studien, dass persönliche Empfehlungen unter allen Werbeformen die höchste Glaubwürdigkeit besitzen: Das Marktforschungsinstitut Nielsen bestätigte im Juli letzten Jahres, dass weltweit 90 Prozent aller Konsumenten vor allem den Empfehlungen ihrer Freunde oder Kollegen vertrauen.

Loyalität ist mehr als Zufriedenheit

Wie aber kann ein Unternehmen die Weiterempfehlungsbereitschaft seiner Kunden gezielt erhöhen? "Der erste Schritt ist, besser zu verstehen, wo und wie der Kunde wirklich begeistert werden kann", sagt Dr. Andreas Dullweber, Partner und Leiter der europäischen Customer Strategy & Marketing Practice von Bain & Company. "Denn es gibt einen gravierenden Unterschied zwischen einem nur 'passiv' zufriedenen und einem begeisterten, 'aktiv' weiterempfehlenden Kunden, den wir 'Promoter' nennen."

Unternehmen, die auf bloße Kundenzufriedenheit setzen, befriedigen zwar die Bedürfnisse ihrer Kunden, sind aber überrascht, wie wenig echte Kundenbindung sie damit erreichen und wie oft Mitbewerber erfolgreich Kunden abwerben. Ein Promoter dagegen ist nicht nur zufrieden, sondern loyal, kauft häufiger die Produkte eines

Unternehmens, bleibt ihm länger treu und setzt sich sogar persönlich für das Unternehmen ein. Dullweber: "Der Promoter leiht einem Produkt oder einer Dienstleistung oft einen Teil der Glaubwürdigkeit seiner Person. Je vertrauter der Kreis, in dem eine Empfehlung ausgesprochen wird, desto emotional verpflichtender ist sie."

Zahlreiche Untersuchungen von Bain über alle Branchen hinweg zeigen, dass echte Kundenloyalität ein wesentlicher Treiber für profitables Wachstum ist - in der Konsumgüterindustrie ebenso wie bei Finanzdienstleistern oder Maschinenbauern.

Traditionelle Markt- und Kundenforschung ungeeignet

Die Aspekte, die für Kundenloyalität ausschlaggebend sind, können je nach Branche, Markt- und Kundensituation stark variieren. So sind es häufig weiche Faktoren, wie der besondere Einsatz eines Servicemitarbeiters für einen Kunden oder die kontinuierliche Optimierung von Produkten auf spezifisch geäußerte Bedürfnisse, die Kundenerwartungen übertreffen und nachhaltige Loyalität aufbauen. Doch für Unternehmen ist es meist schwer, die entscheidenden Auslöser für Begeisterung oder Enttäuschung der Kunden zeitnah und exakt zu identifizieren und vor allem aktiv zu steuern.

"Viele Unternehmen haben mit ihrer Markt- und Kundenforschung die Erfahrung gemacht, dass diese den Mitarbeitern an der Kundenschnittstelle kaum hilft", sagt Dullweber. "Die klassische Kundenforschung erzeugt weder die notwendige persönliche Betroffenheit des Einzelnen noch ist sie handlungsorientiert genug, damit Mitarbeiter und Führungskräfte lernen, sich jeden Tag etwas besser auf den Kunden einzustellen." Die Folge ist, dass es Unternehmen nicht gelingt, sich nachhaltig auf ihre Kunden auszurichten und sich zügig veränderten Bedürfnissen anzupassen.

NPS - ein einfaches und effektives Steuerungsinstrument

Unternehmen, die auf Wachstum durch Kundenloyalität setzen, müssen sich zunächst damit auseinandersetzen, wie sie die Loyalität ihres Kundenstamms messen. Sie benötigen hierfür eine valide und möglichst einfache Kenn- und Steuerungsgröße. Bain & Company hat bereits 2001 eine Methode entwickelt, die auf nur eine einzige Frage als Indikator setzt: "Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie Unternehmen X oder Produkt Y einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?" Der Rücklauf auf diese eine Frage identifiziert die Kunden, die als Promoter aktiv zum Unternehmenserfolg beitragen, und die Kunden, die durch ihre geringe Bindung und Begeisterung Wachstum eher entgegenstehen.

Aus der Frage nach der Weiterempfehlungsbereitschaft leitet Bain den "Net Promoter® Score" (NPS) ab. Der NPS ist die Differenz aus der Prozentzahl der Befragten, die auf einer Skala von null bis zehn mit neun oder zehn geantwortet haben (also Promoter sind) minus der Prozentzahl derer, die dem Unternehmen eine null bis sechs gegeben haben - ihm also gleichgültig bis negativ gegenüberstehen. Mit dieser einfachen Kennziffer können Unternehmen messen, wie sehr sie Kunden wirklich begeistern - sowohl im Vergleich zum Wettbewerb als auch bei einzelnen Produkten oder sogar einzelnen Kundeninteraktionen.

Der NPS ermöglicht darüber hinaus die gezielte Steuerung des Loyalitätsmanagements: Statt alle Kundenkontakte immer auf dem höchsten Betreuungsniveau zu halten, was für die meisten Unternehmen auch aus Kostengründen unmöglich ist, können die "moments of truth" in der Kundenbeziehung identifiziert und gezielt verbessert werden. Diese Chance nutzte beispielsweise American Express bei Kunden, die eine Ersatzkreditkarte beantragen mussten und verunsichert waren.

Einfühlsame Servicemitarbeiter und beschleunigte Prozesse erzeugten viele neue, begeisterte Promoter.

Hauseigene Feedbacksysteme

Neben einer Steuerungsgröße benötigen Unternehmen, die gezielt die Kundenloyalität erhöhen wollen, auch das spezifische Kundenfeedback. Feedbackschleifen müssen dabei zeitnah, kosteneffizient und einfach sein. Die erfolgreichsten Unternehmen setzen hier auf dezentrale Lösungen, die von den Mitarbeitern mit Kundenkontakt gehandhabt werden: Mitarbeitern an wichtigen Kundeninteraktionspunkten wird dafür die Möglichkeit gegeben, durch kurze Feedbackgespräche mit ihren Kunden zu lernen, was sie selbst und was das Unternehmen tun kann, um noch besser auf den individuellen Kunden einzugehen. Auch dabei ist die vorherige Einordnung der Kunden nach dem NPS-Prinzip wichtig, denn sie ermöglicht Fortschrittsmessungen und dient als optimaler Ausgangspunkt für ein Feedbackgespräch. "Von einem Kritiker lernt der Mitarbeiter, was diesen verärgert hat. Möchte er aber wissen, wie er Kunden wirklich begeistern und Loyalität erzeugen kann, so erfährt er das am besten von einem Promoter", erklärt Loyalitätsexperte Dullweber.

Die Ergebnisse solcher Kundenfeedbacks ermöglichen individuelles Lernen, können sehr spezifische Aktionen für Kundensegmente oder Unternehmensprozesse auslösen, aber auch zu nachhaltigen Veränderung der Grundeinstellung und Kultur in einem Unternehmen führen. So fand beispielsweise ein Krankenversicherer heraus, dass der NPS immer dann absank, wenn sich Auszahlungen verzögerten. Als die Mitarbeiter mit den betroffenen Kunden sprachen, zeigte sich das eigentliche Problem: Der Abruf von Versicherungsleistungen erforderte oft mehrfache Telefonate, bei denen die Kunden immer wieder ihren Fall schildern mussten. Das Problem wurde gelöst, indem für spezielle Versicherungsfälle nur noch ein Ansprechpartner zuständig war und die Kunden zusätzlich aktiv über den Status ihrer Forderung benachrichtigt wurden.

Der Armaturenhersteller Grohe nutzte das NPS-System für die Neuausrichtung seines gesamten Vertriebs. Die Optimierung der Kundenbesuchsfrequenz auf Basis des NPS setzte 25 Prozent der Vertriebskapazität frei. Die durch das Kundenfeedback zu Tage geförderte Kluft zwischen den einzelnen Gliedern der Vertriebskette wurde durch ein umfangreiches Maßnahmenpaket beseitigt. Innerhalb eines Jahres konnte so mit erheblichem ökonomischen Nutzen die Kundenloyalität um 20 Prozent gesteigert werden.

"Erfolgreiche Kundenfeedbacksysteme beziehen sowohl die Mitarbeiter als auch das Management ein, damit kontinuierliche Verbesserung im Kleinen und Großen passiert", berichtet Andreas Dullweber. "Gerade in großen Organisationen zeigt sich, dass Mitarbeiter auch Freiheiten brauchen, um im Einzelfall eine optimale Kundenbetreuung sicherzustellen." Nach den Erfahrungen von Bain steigt die Identifikation der Bereichsleiter, Service- und Vertriebsmitarbeiter mit den jeweiligen Umsatz-, Gewinn- und Marktzielen messbar, wenn Kundenfeedback zu einem Teil der Unternehmenskultur geworden ist. Dullweber: "Die Loyalität der Kunden muss in jedem Kundenkontakt aufs Neue errungen werden und zwar über die gesamte Beziehungsdauer. Einfache Segmentierung ist heute nicht mehr gut genug im Umgang mit Kunden. Dies zu verstehen und aktiv anzugehen ist notwendig auf dem Weg zu profitablen Wachstum."

Pressekontakt:

Leila Kunstmann-Seik

Karlsplatz 1, 80335 München
Email: leila.kunstmann@bain.com
Tel: +49 (0)89 5123 1246

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100018214/100598334> abgerufen werden.