



PORSCHE: Mythos statt Marke

Schnelle Sportwagen bauen auch andere, doch keiner der Hersteller fasziniert Deutschlands Autofans so wie Porsche. Ob bei Top-Modell Carrera GT oder dem neuen Cayman S (Foto): Spitzentechnik und hochemotionale Imagepflege haben die Marke in einen regelrechten Mythos verwandelt.

Wie Sie aus Kunden Fans machen

Eine exklusive Studie belegt: Bis zu 40 Prozent aller Kunden hier zu Lande sind zwar mit den Leistungen ihrer Anbieter zufrieden, stehen aber dennoch kurz davor abzuwandern. impulse zeigt, wie Sie Ihre Kunden begeistern – und auf Dauer bei der Stange halten. Autoren: Carsten Prudent, David Selbach

Foto: Martin Oeser / DDP

Seit Jahren lahmt die Autokonjunktur, doch Porsche reiht ein Rekordergebnis ans andere, übernimmt nun sogar ein Fünftel des vielfach größeren VW-Konzerns. Woran das liegt, weiß Jens Puttfarcken, oberster Kundenmanager: »Wer sich einen Porsche zulegt, kauft nicht bloß ein Auto, er lebt einen Mythos.«

Und der wird gehegt und gepflegt. Porsche fördert Kundenclubs, lädt zu exklusiven Fahrertrainings und Erlebnistouren ein. Die Händler investierten über eine Milliarde Euro in einen einheitlichen Auftritt. Vor-

standschef Wendelin Wiedeking brachte die ineffiziente Produktion auf Vordermann, ließ von den alten Modellen nur den 911er übrig, fügte später den Einsteiger-Sportler Boxster und den Geländewagen Cayenne hinzu. Das Coupé Cayman S zählte zu den Highlights der IAA. Nebenbei punktet Wiedeking bei der kaufkräftigen Klientel – zu 80 Prozent Unternehmer und Freiberufler – mit seiner Selbstdarstellung als Mittelständler.

Begeisterung statt Zufriedenheit, Mythos statt Marke, Fans statt Kunden – leider sieht die Realität in

Deutschland vielfach ganz anders aus. Konkurrierende Erzeugnisse werden sich technisch wie optisch immer ähnlicher, etwa bei den Textilien, PCs, Handys, Fernsehern oder eben Autos. Ein Übriges tun Geizwelle und der viel zitierte Smartshopper. Konsequenz: Selbst Stammkunden werden abtrünnig. »Die Verknüpfung zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung wird schwächer«, warnt Christian Homburg, Marketingprofessor an der Universität Mannheim und Autor des »Handbuchs Kundenbindungsmanagement«. ▶

Wie Kunden wirklich ticken

Was unterscheidet erfolgreiche Firmen von anderen? Und wie bewerten die Verbraucher Themen wie Qualität, Made in Germany und die Arbeit öffentlicher Institutionen? Dies filtert die umfassende Benchmarkstudie Excellence Barometer (ExBa) 2005 heraus. Initiatoren: die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) in Frankfurt, das Mainzer Marktforschungsunternehmen Forum und impulse. Befragt: 2700 Unternehmer, Geschäftsführer, Konsumenten und Arbeitnehmer.

Der Beitrag »Wie Sie aus Kunden Fans machen« befasst sich mit Konsumenten



und Kaufentscheidungen sowie deren Sicht auf Unternehmen und Produkte. Ein ausführlicher Artikel zum Thema betriebliche Finanzierung und Umgang mit Banken ist

in impulse 10/2005 erschienen. Neben einem themenübergreifenden ExBa-Berichtsband (64 Seiten) veröffentlicht Forum eine Sonderstudie »Exzellente Kundenbindung«. Preise, Bestellmöglichkeit, weitere Detailergebnisse: www.exba.de.

Diese Erosion ist sogar viel weiter fortgeschritten als gemeinhin angenommen. Das belegt jetzt die aktuelle Benchmarkstudie Excellence Barometer (ExBa) 2005, aufgelegt von der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ), dem Mainzer Marktforschungsunternehmen Forum und impulse (siehe »Wie Kunden wirklich ticken«). Der alarmierende Befund: Zwar will etwas mehr als die Hälfte (53 Prozent) aller Kunden in Deutsch-

land den derzeit bevorzugten Anbietern, Lieferanten und Labels treu bleiben. Wirklich unzufrieden mit diesen sind nur 20 Prozent. Dazwischen hat sich aber eine wachsende Gruppe von durchschnittlich 27 Prozent formiert: Gut jeder vierte Käufer ist zwar zufrieden – aber dennoch wechselwillig (siehe »Stammkunden wandern ab«). »Je nach Branche, etwa bei Flugreisen oder im Hi-Fi-Bereich, kann diese Quote um die 40 Prozent

STAMMKUNDEN WANDERN AB

Praktiker und Marktforscher schlagen Alarm: Je nach Produkt oder Dienstleistung beträgt die Quote der zufriedenen, aber dennoch abwanderungsbereiten Kunden bis zu 43 Prozent.

	Zufrieden und gebunden	Zufrieden, aber nicht gebunden	Nicht zufrieden
Fluggesellschaft	30	43	27
Fernseher/Stereoanlage	44	39	17
Auto	51	37	12
Handy/Telefon	51	34	15
Kleidung/Schuhe	54	33	13
Elektroartikel	50	25	25
Lebensmittel	59	21	20
Bank/Kreditinstitut	59	18	23
Heimwerkerbedarf	46	17	37
Arzt	84	7	9
Durchschnittswert	53	27	20

Angaben in Prozent. Quelle: ExBa 2005. ©impulse 11/2005

und mehr erreichen«, warnt Forum-Geschäftsführer Roman Becker.

Gleichzeitig ist der Mainzer Marktforscher den Ursachen für den fortschreitenden Verfall der Kundenloyalität auf der Spur. Forum hat in ausführlichen Telefoninterviews unter anderem rund 1000 Verbraucher nach ihren persönlichen Vorlieben und Prioritäten bei Kaufentscheidungen befragt. Und aus all diesen Daten eine bislang einzigartige Basisformel für den Mechanismus der Kundenbindung errechnet. Kernergebnis: Im Durchschnitt aller Befragten und Produktgruppen wird die Kundenbindung nicht einmal zur Hälfte aus der Zufriedenheit mit den Leistungen eines Anbieters gespeist (siehe »So binden Sie Ihre Kunden«). Den Rest steuert das vom Kunden »gefühlte« Unternehmensimage bei. Oder eben auch nicht.

Werte vermitteln

Dieses gefühlte Image wiederum steht und fällt vor allem damit, wie erfolgreich, seriös, sympathisch und innovativ der Kunde ein Unternehmen empfindet – respektive dessen Marke. Ob er mit den Leistungen zufrieden ist, hängt demgegenüber vor allem von Qualität und Service ab. »Der Preis ist zwar bei der Kaufentscheidung sehr bedeutsam, nicht aber für die Frage der Zufriedenheit«, erläutert Becker. Motto: aus dem Portemonnaie, aus dem Sinn.

Wie aber lassen sich Werte wie Seriosität, Sympathie, Größe oder Innovationskraft der (potenziellen) Kundschaft am besten vermitteln? Das zeigen die drei Fallstudien auf diesen Seiten: Die Krombacher Brauerei beispielsweise hat ihr Produkt als das bodenständige, sympathische Qualitätsbier aus dem Siegerland positioniert – mit unverwechselbarer Bergsee-Werbung und Spendenaktionen für den Regenwald. DVD-Maschinenbauer Singulus AG aus Kahl am Main setzt in erster Linie auf sein Image als Technologieführer. Und Internetprovider 1 & 1 inszeniert sich als erfolgreich und groß – was für besondere Verlässlichkeit stehen soll. »Gerade für Geschäftskunden ist ▶



KROMBACHER: Erfolg mit Tradition und Sympathie

UNTERNEHMEN: Die Krombacher Brauerei muss sich als Mittelständler (830 Mitarbeiter) in einem beinhalten Markt behaupten: Der Bierkonsum der Deutschen geht stetig zurück. Um sich die größten Stücke des schrumpfenden Kuchens zu sichern, müssen »Fernsehbiere« wie Warsteiner, Beck's und Krombacher jedes Jahr zweistellige Millionensummen in aufwendige TV-Kampagnen investieren.

ZIEL: Dass seine Kunden mit der »sachlichen« Qualität des Produkts zufrieden sind, ist für Krombacher-Marketingchef Hans-Jürgen Grabias selbstverständlich. Sein Hauptaugenmerk gilt dem »emotionalen Mehrwert«: Bierfreunde sollen sich mit Krombacher wohl fühlen, die Marke als einen Freund betrachten. Zu dem Zweck will er Krombachers Image als naturverbundene und bodenständige Traditionsmarke ausbauen. Und: Kunden sollen emotional an Krombacher gebunden werden, indem die Marke zusätzlich besonders sympathisch erscheint.

STRATEGIE: Seit den 50er Jahren hat sich die Markenpräsentation im Kern kaum verändert: Natur, Frische, Heimat. Seit Jahren prägen das Luftbild der Wieltalsperre aus der Region und eine prägnante Erkennungsmelodie die Krombacher-Reklame. »Die Marke soll authentisch sein und sich selbst treu bleiben«,

sagt Marketingchef Grabias, »das allein transportiert die Werte Tradition und Bodenständigkeit.« Lifestyle-Werbung, wie sie etwa Beck's betreibt, lehnt er ab. Firmeninhaber Bernhard Schadeberg lebt das Firmenmotto »Bier ist unsere Leidenschaft« nach außen hin vor, etwa mit hervorragender Marktkennntnis und großer Kundennähe. Um die Marke zusätzlich sympathisch zu machen, startete Grabias 2002 gemeinsam mit dem World Wildlife Fund (WWF) das »Krombacher Regenwald-Projekt«. Für jeden Kasten Krombacher kaufte die Brauerei einen Quadratmeter bedrohten Regenwald. Inzwischen haben WWF und Krombacher eine Stiftung gegründet, in deren Spendentopf sich bereits 2,8 Millionen Euro befinden. Die Krombacher-Werbung greift das Regenwald-Thema konsequent auf.

ERFOLG: Krombacher gilt als Bierproduzent mit der höchsten sozialen Kompetenz, die Sympathiewerte sind im Vergleich zur Konkurrenz enorm. Im Markenranking »Best Brands« der GfK-Marktforschung gehört Krombacher regelmäßig zu den Top Ten. Mit 9,2 Prozent Marktanteil liegen die Siegerländer deutlich vor Warsteiner und Bitburger und sind damit die beliebteste Pilsmarke. Die Eifeler Konkurrenten haben das Regenwald-Konzept sogar in neuem Gewand abgekupfert: Für jeden Kasten Bitburger wollen sie ein Stück Bolzplatz renovieren.

Foto: Frank Reinhold für impulse



SINGULUS: Erfolg mit Innovationskraft

UNTERNEHMEN: Vor zehn Jahren startete Singulus Technologies in Kahl am Main als Hersteller von CD- und DVD-Produktionsmaschinen und beschäftigt heute rund 700 Mitarbeiter. Aktuell entwickelt das Unternehmen neue Maschinen zur Herstellung von Optical Discs der dritten Generation, die von blauviolett Lasern abgetastet werden und besonders schwer zu kopieren sind (Blu-Ray-Disks und HD-DVDs). Diese Produktionsmaschinen sind von den wichtigsten Abnehmern schon jetzt bestellt, obwohl sie noch gar nicht auf dem Markt sind.

ZIEL: Singulus will im angestammten Markt für optische Speicher als Technologieführer gelten. »Das stärkt die Marktposition und die Kundenbindung«, sagt Gründer und Geschäftsführer Roland Lacher. »Wenn man dafür bekannt ist, früh neue Lösungen zu bringen, entsteht beim Kunden eine Erwartungshaltung. Motto: Wenn es einer lösen kann, dann Singulus.« Zudem will Lacher seinen Kunden das Gefühl vermitteln, dass Singulus-Produkte perfekt funktionieren - und dass man ihnen bei etwaigen Problemen sofort unbürokratisch beisteht.

STRATEGIE: Von Anfang an positionierte Roland Lacher Singulus als Ideenfabrik und First Mover. Um die Abhängigkeit von CDs und DVDs zu reduzieren, produziert Singulus inzwischen

zum Beispiel auch Maschinen zur Beschichtung von Brillengläsern oder Halbleitern. Jeder Schritt in neue Märkte steht auf Neue für die Innovationskraft des gesamten Unternehmens. »Unsere Stammkunden nehmen das mit Interesse auf«, sagt Roland Lacher, »es ist für sie ein gutes Zeichen, wenn eine Firma aus eigener Kraft Märkte erschließt.« Alle neuen Produkte erklärt Firmenchef Lacher seinen Kunden höchstpersönlich. Und: Die Produktmanager von Singulus, die als Ansprechpartner für die Kunden fungieren, haben viel Entscheidungsfreiheit, natürlich auch im Zusammenhang mit Kulanzregelungen. Von Anfang an ließ Lacher die CD- und DVD-Maschinen zudem im einheitlichen, strahlend weißen, futuristischen Design gestalten, obwohl sie nur in der Werkshalle der Kunden stehen. Dies verbindet Lachers Maschinen mit Attributen wie Sauberkeit, Innovation und Verlässlichkeit.

ERFOLG: Singulus ist Weltmarktführer in seinem Segment und kann dabei auch einen hohen Grad an Kundenbindung vorweisen. Das Image als Technologieführer sorgt für Vertrauensvorsprung in barer Münze: Eine DVD-Produktionsmaschine von Singulus kann oft teurer sein als diejenige der Konkurrenz. Für Kunden wiegt den Mehrpreis der Maschinen die Sicherheit vor Produktionsausfällen auf.

Foto: Bert Bostelmann für impulse

dies ein wichtiges Argument«, sagt Marketingexperte Homburg, »diese Auftraggeber fragen sich nämlich, ob es das Unternehmen, auf das sie sich da einlassen, in zehn Jahren überhaupt noch gibt.«

»Die Kundenzufriedenheit ist lediglich ein erster Schritt in Richtung Kundenbindung«, bekräftigt auch Porsche-Mann Puttfarcken. »Um Kunden wirklich zu fesseln, darf man nicht mit anderen Marken vergleichbar sein.« Und: Der Mythos Porsche habe viel zu tun mit Imageaspekten wie Sympathie oder Innovationspower, die konsequent über Marke, Design und sogar die Person des Chefs transportiert werden. Typische Wechselwirkung, von der auch Porsche profitiert: Nicht zuletzt ist es der Erfolg selbst, der diesen Autobauer für Kunden so sexy macht.

Mehr als Billigpreise

Zwar ist so etwas wie der Mythos Porsche für die meisten anderen Unternehmer, zumal in weniger emotionsträchtigen Branchen, kaum nachahmbar. Doch gibt es ganz verschiedene Muster, nach denen sich ein Anbieter (potenziellen) Kunden als besonders erfolgreich einprägen kann. Dies zeigt eine weitere spektakuläre ExBa-Komponente, eine Liste von 50 Vorzeigefirmen, gerankt nach dem von den befragten Verbrauchern gefühlten Erfolg der jeweiligen Firmen (siehe »Was Unternehmen erfolgreich macht«).

Beispiel Aldi: Zum dritten Mal in Folge wird der Preisbrecher unter den Lebensmittelfilialisten als Deutschlands erfolgreichstes Unternehmen eingestuft. Warum? Auf den ersten Blick wegen der besonders günstigen Preise, denn auch bei diesem Kriterium belegt Aldi in den Augen der Befragten den ersten Platz.

Hinzu kommen allerdings auch vordere Plätze bei Produktqualität, Kommunikation, Image und sogar Innovationskraft. Treiber sind also neben Preis und Leistung auch vermeintlich weiche Faktoren. »Die emotionale Kundenbindung ist bei Discountern inzwischen höher als bei Vollsortiment-Märkten«, erläutert DGQ-Präsident Jürgen Varwig, »und

zwar weil die Positionierung klarer ist, nämlich hohe Qualität zu konkurrenzlos niedrigen Preisen.«

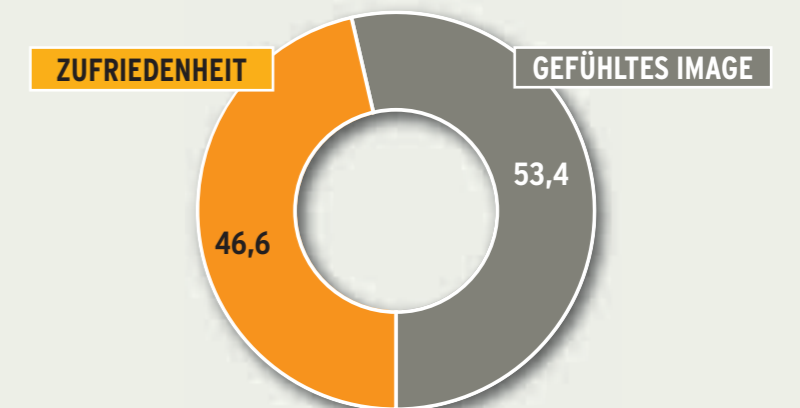
Dennoch vernachlässigen viele Unternehmen die emotionale Seite der Kundenbindung sträflich. »Gerade Mittelständler verstehen häufig nicht, welches die wahren Stabilisatoren der Geschäftsbeziehung sind«, sagt Marketingprofessor Homburg. Stattdessen beschränken sie sich auf schiere Zufriedenheitsanalysen, ohne aus den Ergebnissen die nötigen Konsequenzen zu ziehen. Und verpulvern ihre schmalen Marketingetats für Ge-

winnspiele, Bonusprogramme sowie teure Mailings. »Manche Firma wäre gut beraten, sich als Erstes einmal von all diesen Programmen zu trennen«, ketzert Homburg.

Schlimmstenfalls fühlen sich die Kunden durch noch ein Rabattsternchen-, Punkte- oder Meilensammel-Ansinnen eher belästigt als gepflegt. Und bestenfalls sind systematische Kundenbefragungen und so genannte Loyalty-Programme nur eine sinnvolle Ergänzung zu dem eigentlichen Bindungsmanagement. So jedenfalls argumentiert Thomas Meichle, ▶

SO BINDEN SIE IHRE KUNDEN

Den Kunden so bedienen, dass er mit Preis, Leistung und Service zufrieden ist - dies ist zwar Voraussetzung echter Kundenbindung. Die aktuelle ExBa-Studie belegt aber erstmals mit harten Zahlen: Es ist nur knapp die halbe Miete. Den Rest steuert die emotionale Kundenbindung, das gefühlte Image, bei.



Was Kunden zufrieden stellt
Die Zufriedenheit mit der Leistung eines Unternehmens wird vor allem durch Qualität und Service erzeugt, und dies zu gleichen Teilen. Überraschend uninteressant für die Befindlichkeit des Kunden: der ehemals bezahlte Kaufpreis.

Qualität	36
Service	36
Kommunikation	15
Preis	13

Was Kunden emotional bindet
Das gefühlte Image eines Unternehmens ist umso besser, je erfolgreicher, seriöser, sympathischer und innovativer es von den Kunden wahrgenommen wird.

Erfolg	29
Seriosität	24
Sympathie	16
Innovativität	15
Zuverlässigkeit	9
Flexibilität	4
Fairness	3

Angaben in Prozent. Quelle: ExBa 2005. ©impulse 11/2005

Chef der Werbeagentur RTS Rieger Team in Leinfelden-Echterdingen und gleichzeitig einer der profiliertesten Experten für kreative Investitionsgüterwerbung hier zu Lande. »Klar fühlen sich Kunden ernst genommen, wenn man sie nach ihrer Meinung fragt.« Aber: »Die eigentliche Kundenbindung läuft über die Marke und die Menschen«, so Werbefachmann Meichle weiter, »und zwar unabhängig davon, wie groß die Firma ist,

welche Produkte verkauft werden und wer die Kunden sind.«

Darauf setzt auch Lufthansa Cargo, die bislang vor allem mit Zuverlässigkeit und Problemlösungskompetenz punktet. Doch noch in diesem Jahr will sich der Frankfurter Luftfrachtspezialist ein sympathischeres Image zulegen. »In den vergangenen Jahren sind wir eher als Spezialanbieter aufgetreten, kühl und technisch, stark auf Premiumleistungen konzen-

triert«, sagt Marketingchef Bernhard Kindelbacher. »Jetzt wollen wir wieder näher an den Kunden heranrücken.« In Anzeigen und Broschüren präsentiert sich LH Cargo den Speditoren, die 98 Prozent der Kundschaft ausmachen, als sympathischer und verlässlicher Partner. Kindelbacher: »Die Spitzenleistung als solche ist nur die Eintrittskarte, um in diesem Spiel überhaupt mitmachen zu dürfen.«

Die 100-Mann-Käserei Rotkäppchen in Dortmund will bei Kunden punkten, indem sie sich auf innere Werte besinnt. »Rotkäppchen war einmal Marktführer«, sagt Marketingchef Andreas Richter. Immerhin 85 Prozent der deutschen Konsumenten kennen Rotkäppchen. Die Marke erreicht auch hohe Sympathiewerte – die bislang offenbar nicht auf das Produkt (und dessen Absatz) abstrahlen. Richter lässt seinen Käse deshalb jetzt wieder ausschließlich im eigenen Werk in Altenburg produzieren – in den letzten Jahren hatte das Unternehmen den Camembert extern reifen lassen. Die neue Positionierung: ein deutscher Camembert mit Geschichte.

Unglaubliche Treue

Für Berater Hansjörg Künzel, Herausgeber des »Handbuchs Kundenzufriedenheit« ist dies genau die richtige Strategie: »Die Leute sind bereit, für ein Plus an Emotionen Geld auszugeben.« Er betont vor allem die Rolle der Mitarbeiter eines Unternehmens. Sein Fazit aus ungezählten Projekten mit Großkonzernen und Mittelständlern: Herrscht schon innerhalb der Firma ein rüder Umgangston, kann Kundenbindung gar nicht funktionieren. Künzels Rezept: Eine Unternehmenskultur und -struktur, in der Freundlichkeit und Kundenorientierung fest verankert sind (siehe »Checkliste: Fesseln Sie Ihre Kunden?«).

Auch hält er wenig von Loyalty-Programmen und Rabattkarten: »Viel besser als 1000 Aral-Punkte ist doch ein Tankwart, der auch mal freundlich nach dem Öl schaut«, sagt Künzel, »durch so etwas entwickeln die Leute eine unglaubliche Treue zur Marke.« Er rät, schon bei der Auswahl der Mitarbeiter auf einen angenehmen und höflichen Umgang zu ►

SO LOCKEN SIE NEUE KUNDEN AN

Wer neue Kunden gewinnen möchte, etwa indem er schwach gebundene Abnehmer der Konkurrenz ködert, muss nach anderen Regeln spielen als bei der Kundenbindung. Denn hier zählen eher harte Fakten statt weiche Faktoren. Die Regeln vor dem ersten Zugriff.

Ist Geiz wirklich geil? Oder sind Deutschlands Kunden bereit, für mehr Qualität mehr zu bezahlen? Und welche Rolle spielt für die Kaufentscheidung der viel zitierte Service? Auch hier liefert ExBa 2005 spannende Anhaltspunkte. Kernergebnis: Im Durchschnitt aller abgefragten Produkt- und Dienstleistungssparten liegt die Qualität als erstrangiges Entscheidungskriterium knapp vor dem Preis, gefolgt von räumlicher Nähe, Service und Image. Weit aussagekräftiger sind allerdings die Kundenpräferenzen für die zehn ausgewählten Produkte und Dienstleistungen in der Über-

sicht unten. Hier zeigt sich, dass nur für Käufer von Kleidung, Handys und Autos die Qualität wichtigstes Kaufargument ist. Kunden von Fluggesellschaften entscheiden dagegen vor allem nach dem Preis, der wiederum den Arztpatienten ziemlich schnuppe ist. Und: Geht es um Lebensmittel, Elektroartikel, Heimwerkerbedarf oder die Bank, ist der nahe gelegene Laden (beziehungsweise die Praxis oder Filiale) offenbar durch nichts zu toppen. Aufschlussreich: In keinem einzigen Produkt- oder Dienstleistungsbereich ist Service Kaufkriterium Nummer eins.

Wie Kunden kaufen: Die drei wichtigsten Kriterien für ausgewählte Produkte

	Qualität	Preis	Nähe	Service	Image
Kleidung/Schuhe	1	2	3		
Handy/Telefon	1	2			3
Auto	1	2		3	
Fluggesellschaft	2	1	3		
Arzt	2		1	3	
Fernseher/Stereoanlage	2	1		3	
Lebensmittel	3	2	1		
Elektroartikel	3	2	1		
Heimwerkerbedarf	3	2	1		
Bank/Kreditinstitut	3		1	2	

Quelle: ExBa 2005. ©impulse 11/2005



achten und sie in Kundenbindung und -zufriedenheit intensiv zu schulen.

Dies tut die Direktbank ING Diba in Frankfurt am Main. Weil ein Großteil der Kommunikation mit dem Kunden über hauseigene Callcenter läuft, sucht ING Diba künftige Mitarbeiter zum Beispiel nach ihrer Telefonstimme aus. »Sie sollen freundlich und angenehm rüberkommen«, sagt Marketingleiterin Katharina Herrmann. In der Werbung wird die Bank konsequent positioniert – mit dem prägnanten »Dibadiba-du«-Song und Dirk Nowitzki als Werbeikone. Glück für die Banker: Soeben holte das Nowitzki-Team bei der Basketball-EM Silber. Er selbst wurde zum besten Spieler des Turniers gekürt.

Daneben setzt man bei ING Diba vor allem auf den »Faktor Mensch«. »Da lassen sich selbst mit Dingen, die wenig Geld kosten, enorme Effekte erzielen«, sagt Herrmann. Nach Anfragen rufen Diba-Mitarbeiter regelmäßig zurück und fragen, ob alles geklappt hat oder ob der Kunde noch etwas braucht: »Das überrascht die Leute.« Die besten Mitarbeiter der ►

1 & 1: Erfolg mit Seriosität und Größe

UNTERNEHMEN: Die Firma 1&1 aus Montabaur im Westerwald ist der weltweit führende Vermieter von Internetseiten (Webhosting). Mit aggressiven Niedrigpreisen und innovativen Produkten hat das Unternehmen, das zum Konzern von New-Economy-Pionier Ralph Dommermuth zählt, mächtigere Konkurrenten wie die Deutsche Telekom oder AOL ausmanövriert. Derzeit greift das Flaggschiff von Dommermuths Holding United Internet AG Wettbewerber wie T-Online mit eigenen DSL-Anschlüssen an. Wenn 2006 die Telekom auf Druck der Regulierungsbehörden DSL-Anschlüsse auch ohne Telefonanschluss vermieten muss, hofft Dommermuth auf gute Geschäfte mit Internettelefonie.

ZIEL: 1&1 will Größe und Seriosität ausstrahlen, denn das sind – nicht nur im Internetgeschäft – wichtige Imagefaktoren: »Vor allem Geschäftskunden wollen lieber einen Gewinner beauftragen«, sagt 1&1-Chef **Andreas Gauger**, »und Endverbraucher wollen auf das Produkt stolz sein können, für das sie sich entschieden haben, und gerne am Stammtisch davon erzählen.« Gauger hat in regelmäßigen Markenstudien ermitteln lassen, dass seine Kunden 1&1 mit den Jahren als umso qualitativ hochwertiger und sympathischer einschätzten, je größer und bekannter das Unternehmen wurde.

STRATEGIE: Im Webhosting-Markt achtet 1&1-Chef Gauger peinlich genau darauf, klar zu machen, dass man Marktführer ist. In Großbritannien lag man in einem unabhängigen Ranking zunächst hinter den regionalen Marktführern. Also ließ Gauger die Domains der englischen Kunden von einem Name-Server mit deutscher Endung auf einen mit britischer Endung umziehen. Nun werden diese auf der Insel mitgezählt. Und 1&1 lieferte sich in Großbritannien ein Kopf-an-Kopf-Rennen mit den nationalen Platzhirschen und liegt auf der weltweiten Rangliste unangefochten vorn. Auch gegenüber DSL-Kunden argumentiert Gauger über Größe und Verlässlichkeit: »Wir machen klar, dass wir zweitgrößter Anbieter sind und mindestens so gute Qualität liefern wie die Telekom.« Die Mitarbeiter der Service-Hotline strahlen Sympathie und Seriosität aus. Nach jedem Anruf erhalten 1&1-Kunden eine Mail, in der sie ihren Ansprechpartner bewerten sollen. Wer mehrfach durchfällt, wird ermahnt.

ERFOLG: 1&1 wächst bei DSL-Anschlüssen schneller als T-Online, bringt es mittlerweile auf insgesamt vier Millionen Kundenverträge (DSL und Webhosting). Seit 1988 hat sich die Kundenzahl vervachsfacht. Beim Webhosting führt man weltweit, die Weiterempfehlungsquote liegt über 50 Prozent. Und Gründer Dommermuth ist der ewige Held der versunkenen New Economy.

Callcenter werden in die Zentrale befördert. Heute hat ING Diba die loyalsten Kunden aller Geschäftsbanken, denn etwa 70 bis 80 Prozent aller Kontoinhaber empfehlen dieses Geldinstitut weiter.

»Läuft alles glatt, werden Kunden am Ende so loyal, dass sie sogar Produktfehler verzeihen«, sagt Berater Künzel. Computerhersteller Apple

etwa hat so eine Anhängerschaft, die auch Fehltritte wie den unausgereiften Organizer »Newton« oder schlecht funktionierende Programme verzeiht. Künzel: »Wenn Sie so weit sind, brauchen Sie mit Sicherheit keine Rabattprogramme mehr, dann sind Ihre Kunden zu Fans geworden.«

Fortsetzung Seite 30 ►
prudent.carsten@impulse.de

WEITERE INFOS

Bücher zum Thema: »Handbuch Kundenzufriedenheit« (Hansjörg Künzel, Springer, ISBN 3-540-21144-6, 396 Seiten, 64,95 Euro); »Der kundenorientierte Mitarbeiter« (Christian Homburg, Ruth Stock, Gabler, ISBN 3-409-11646-X, 230 Seiten, 39,90 Euro); »Handbuch Kundenbindungsmanagement« (Manfred Bruhn, Christian Homburg, Gabler, ISBN 3-409-52269-7, 900 Seiten, 149 Euro).

DIE TOP 50

Was Unternehmen erfolgreich macht

Kein anderes Merkmal bindet Kunden so stark wie der Umsatz, als erfolgreiche Firma zu gelten. Aber: Was erzeugt bei Kunden eben diesen Eindruck?

Hinweise liefert das folgende Ranking: 1000 Verbraucher haben zu Protokoll gegeben, wie erfolgreich sie 50 ausgewählte Konzerne einschätzen (null bis 100 Punkte). Davon unabhängig vergaben sie Punkte zu Kriterien wie Qualität, Preis, Image oder Innovativität. Lesen Sie hier am Beispiel der Top Five, welche Rückschlüsse dies auf die Erfolgstreiber zulässt (Detailergebnisse aller 50 Firmen: www.impulse.de/kundenbindung).

Rang 1: Aldi



DER PREISBRECHER Die erfolgreichste Firma landet auch in der Kategorie Preis auf Platz eins, hinzu kommen der vierte, fünfte und sechste Rang bei Qualität, Image, Kommunikation: Aus dem Billigheimer ist ein sehr günstiger Qualitätsanbieter geworden.

Rang 2: Ikea



DAS VERKAUFGGENIE Der Möbelgigant besticht durch die beste Kommunikation, liegt beim Preis auf Platz vier, ist Nummer sechs in der Kategorie Innovativität. Ein mäßiger 17. Rang bei der Qualität tut dem Erfolgsimage der Schweden offenbar keinen Abbruch.

Rang 3: Ebay



DER BRANCHENPIONIER Der Online-Auktionator verdankt seinen dritten Rang der guten Kommunikation (Platz zwei) sowie seiner Innovativität (Platz

vier). Dazu kommt die Erwartung, dass man über diese virtuelle Handelsplattform für günstige Preise (Platz fünf) sehr ordentliche Qualität bekommt (Platz sieben).

Rang 4: Microsoft



DER MARKTFÜHRER Recht innovativ (Platz sieben),

aber mäßige Platzierungen bei Qualität (21) und Preis (42). Warum der Gates-Konzern trotzdem als vierterfolgreichstes Unternehmen empfunden wird? Hier zieht offenbar die schiere Marktmacht (die als eigenständiges Kriterium nicht abgefragt wurde).

Rang 5: Porsche



DER MYTHOS Die Nummer fünf unter Deutschlands erfolgreichsten Unternehmen liegt beim Preis auf dem letzten Platz (50). Was die Verbraucher aber kolossal beeindruckt: Qualität, Innovativität und Image (jeweils Platz eins).

Rang	Unternehmen	(Vorjahr)	Punkte
1	Aldi	(1)	91,46
2	Ikea	(5)	88,96
3	Ebay	(3)	88,85
4	Microsoft	(2)	84,55
5	Porsche	(4)	84,11
6	Nokia	(9)	82,65
7	BMW	(8)	80,57
8	Audi	(-)	80,40
9	Mc Donald's	(11)	80,29
10	Adidas	(7)	80,26
11	Lidl	(6)	79,27
12	Media Markt	(16)	79,07
13	Nike	(10)	77,97
14	Bayer	(14)	77,88
15	SAP	(29)	77,83
16	UPS	(15)	77,37
17	Toyota	(30)	76,70

Rang	Unternehmen	(Vorjahr)	Punkte
18	Amazon	(20)	76,64
19	Puma	(13)	76,03
20	Lufthansa	(17)	75,98
21	Obi	(22)	74,54
22	Saturn	(27)	74,20
23	Siemens	(12)	73,23
24	Allianz	(23)	72,95
25	Deutsche Bank	(38)	70,69
26	T-Mobile	(40)	70,66
27	Volkswagen	(18)	70,21
28	Burger King	(44)	70,17
29	Vodafone	(19)	70,14
30	BASF	(26)	69,95
31	T-Online	(31)	69,74
32	TUI	(24)	69,47
33	Deutsche Telekom	(42)	68,35
34	Daimler-Chrysler	(35)	68,01

Rang	Unternehmen	(Vorjahr)	Punkte
35	Praktiker	(21)	67,76
36	O ₂	(33)	67,29
37	Ryanair	(25)	66,39
38	Schlecker	(32)	62,67
39	Deutsche Post	(39)	62,59
40	E-Plus	(36)	61,44
41	Kaufhof	(41)	61,17
42	Thomas Cook	(37)	60,38
43	Dresdner Bank	(49)	59,47
44	Commerzbank	(46)	58,18
45	Axa Colonia	(45)	56,76
46	Opel	(47)	54,12
47	Ford	(43)	52,95
48	Hypovereinsbank	(48)	52,13
49	Karstadt/Quelle	(28)	51,88
50	Deutsche Bahn	(50)	51,80

Quelle: ExBa 2005. ©impulse 11/2005

CHECKLISTE

Fesseln Sie Ihre Kunden?

Hansjörg Künzel ist Herausgeber des Standardwerks »Handbuch Kundenzufriedenheit«. Exklusiv für impulse hat der Münchner Unternehmensberater einen Fragenkatalog entwickelt, speziell ausgerichtet auf Chefs mittelständischer Betriebe. Künzel warnt: Jede Nein-Antwort erhöht das Risiko, dass selbst

Kunden abwandern, die mit Preis, Leistung und Service des Unternehmens durchaus zufrieden sind. Finden sich in einer oder mehreren der vier Rubriken mehr als zwei Neins, lohnt es, einen Berater einzuschalten. Wird mehr als die Hälfte aller Antworten verneint, könnte die Firma mittelfristig in Gefahr geraten.



Kundenbeziehungen	Personal	Positionierung	Unternehmenskultur
<p>Daten helfen uns, Kunden zu binden und neue zu gewinnen. Viele Unternehmen haben zwar Kundendatenbanken. Doch oft beschränken die Mitarbeiter sich auf das Sammeln und Verwalten von Daten - ohne die Informationen aktiv zu nutzen.</p> <p>JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/></p>	<p>Mitarbeiter bearbeiten Kundenanfragen selbständig. Es verärgert Kunden, wenn sie von Pontius zu Pilatus geschickt werden. Am besten, der Mitarbeiter bearbeitet jede Anfrage abschließend - und darf zum Beispiel eigenständig Kulanz gewähren.</p> <p>JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/></p>	<p>Mein Unternehmen hat ein klares Profil. Unternehmen müssen Kunden klar machen, was ihre Alleinstellungsmerkmale sind. Wer nicht weiß, worin er sich von anderen unterscheidet, bleibt einer von vielen.</p> <p>JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/></p>	<p>Das Thema Kundenbindung ist bei uns Chefsache. Die Stärkung der Kundenbindung gehört nicht allein ins Marketing, sondern muss ganz oben verankert sein und von den Chefs vorgelebt werden.</p> <p>JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/></p>
<p>Reklamationen sind uns willkommen. Die Beschwerde ist eine einmalige Chance, aus Fehlern zu lernen und durch Flexibilität, Schnelligkeit und freundliches Verhalten zu punkten.</p> <p>JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/></p>	<p>Jeder Stammkunde hat einen festen Ansprechpartner. Auch die Organisationsstruktur sollte sich an den Bedürfnissen des Kunden ausrichten. Die Chemie zwischen Kunde und Mitarbeiter muss stimmen.</p> <p>JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/></p>	<p>Die Marke bringt das Profil des Unternehmens auf den Punkt. Die Marke muss die Werte des Unternehmens transportieren, sonst wird sie unglaubwürdig. Genauso wichtig: Sie sollte sich auf Dauer selbst treu bleiben.</p> <p>JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/></p>	<p>Ich selbst gehe mit Mitarbeitern freundlich und verbindlich um. Wenn der Chef vor aller Ohren seine Sekretärin abbügelt, dann kann er kaum erwarten, dass Mitarbeiter freundlich mit Kunden umgehen. Führungskräfte sind Vorbilder.</p> <p>JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/></p>
<p>Wir messen die Kundenzufriedenheit systematisch. Es sollte regelmäßig nachgehalten werden, wie zufrieden Kunden sind. Dafür genügen nicht nur simple Kennzahlen wie die Stammkunden- oder die Weiterempfehlungsquote.</p> <p>JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/></p>	<p>Mitarbeiter, die sich für den Kunden einsetzen, werden gefördert. Oft entscheidet der Umgang mit Vorgesetzten über die Karriere. Dabei lassen sich Prämien und Beförderungen sinnvoller an die Kundenzufriedenheit koppeln.</p> <p>JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/></p>	<p>Ich selbst bin der erste Botschafter von Unternehmen und Marke. Gerade im Mittelstand steht der Inhaber wie kein Zweiter für die Marke. Wenn seine Firma mit »Leidenschaft für Luxus« wirbt, sollte er selbst nicht gerade den Asketen geben.</p> <p>JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/></p>	<p>Mitarbeiter sind nicht nur freundlich zu mir, sondern auch zu Kollegen. Eine Frage der Kommunikationskultur: Wenn zwischen Führungskräften, Mitarbeitern und Lieferanten ein guter Umgangston herrscht, strahlt das positiv nach außen.</p> <p>JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/></p>
<p>Ich suche selbst regelmäßig das Gespräch mit den Kunden. Auch das beste CRM-System ersetzt nicht den direkten Kontakt des Chefs zu seinen Kunden. Die fühlen sich ernst genommen, und der Chef bleibt so auf dem Laufenden.</p> <p>JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/></p>	<p>Ich wähle Mitarbeiter nach dem Umgang mit Kunden aus. Keine Frage: Bei Einstellungen zählt meist die fachliche Qualifikation. Der Kunde indes registriert vor allem Umgangsformen und Auftreten.</p> <p>JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/></p>	<p>Wir sind sozial, gesellschaftlich und kulturell engagiert. Gutes tun und darüber sprechen macht nicht unbedingt sympathischer. Besser eine PR-Agentur beauftragen, mit Non-Profits kooperieren und sich um unabhängige Auszeichnungen bemühen.</p> <p>JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/></p>	<p>Unsere Mitarbeiter sind engagiert, zuverlässig und pünktlich. Was so selbstverständlich klingt, ist in Wahrheit eine Frage der richtigen Einstellung. Chefs müssen Mitarbeiter so motivieren, dass sie die Sache des Kunden zu ihrer eigenen machen.</p> <p>JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/></p>
<p>Ich wäre gern Kunde meines Unternehmens. Machen Sie einfach die Probe aufs Exempel: Rufen Sie Ihre eigene Kundenhotline an und lassen Sie sich zu Ihren Produkten beraten. Das offenbart Schwachstellen.</p> <p>JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/></p>	<p>Ich schule Mitarbeiter regelmäßig für den Kundenkontakt. Gerade Unternehmen aus technischen Branchen investieren zu wenig in die Mitarbeiter. Doch Schulungen in Kommunikation und Gesprächsführung zahlen sich langfristig aus.</p> <p>JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/></p>	<p>Einrichtung von Verkaufsräumen und Produktdesign entsprechen dem Image. Wenn Kunden mit dem Unternehmen in Kontakt kommen - auch im B2B-Sektor, muss die Botschaft kontinuierlich mit Händen zu greifen sein: In Material, Farben und Gestaltung.</p> <p>JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/></p>	<p>Unsere Kunden bleiben uns treu, auch wenn ein Fehler passiert. Gratulation! Wer so weit kommt, hat aus Kunden Fans gemacht. Doch Vorsicht: Auch Fans können enttäuscht sein, wenn man ihre Geduld zu sehr strapaziert.</p> <p>JA <input type="checkbox"/> NEIN <input type="checkbox"/></p>