

# Vorsicht vor den zufriedenen Kunden



Roman Becker, 39, ist geschäftsführender Gesellschafter der forum! Marktforschung und wissenschaftlicher Leiter der renommierten Benchmarkstudie Excellence Barometer zur Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft.

Die Nachricht klingt besser, als sie ist: Rund 80 Prozent der Geschäfts- und Privatkunden sind überdurchschnittlich zufrieden mit ihren Anbietern. Anscheinend machen sich die jahrelangen Anstrengungen der Unternehmen, ihre Käufer und Auftraggeber besser kennenzulernen, jetzt bezahlt. Aber das ist leider nur die halbe Wahrheit. Jeder Zweite dieser Kunden ist wirklich loyal und bleibt dem Unternehmen lange treu. Die anderen wechseln trotz ihrer guten Erfahrungen zur Konkurrenz. Und diese Gruppe wird immer größer.

Warum funktioniert die Zufriedenheit nicht mehr als Gradmesser für das Kundenverhalten? Und wieso reagieren zufriedene Kunden immer häufiger genauso illoyal wie unzufriedene? Bei der Suche nach der Antwort müssen sich die meisten Unternehmer an die eigene Nase fassen. Sie haben es versäumt, ihren Käufern alternative Unterscheidungsmerkmale zu liefern. In hoch entwickelten Märkten gleichen die Produkte konkurrierender Unternehmen einander wie ein Ei dem anderen. Sie lassen sich beliebig austauschen. Mit dieser fehlenden Strategie haben die Firmen ihre Kunden geradezu in die Söldnerschaft getrieben. Das gilt für große wie kleine Unternehmen und für die meisten Branchen – von Automobil über Möbel oder Software bis zum Einzelhandel.

Das Hauptproblem lässt sich klar benennen: Deutschlands Unternehmer sind viel zu verliebt in ihre Produkte. Die Firmen investieren in bessere Leistung, sie optimieren Angebotspalette und Service, sie trainieren Mitarbeiter für teures Geld. Und mit welchem Ergebnis? Alle diese Maßnahmen, das zeigen Forschung und Praxis, greifen zu kurz, weil sie lediglich auf die Leistungsebene, auf die einzelnen Produkte oder Dienste, abzielen. Doch selbst sehr gute Qualität und Service reichen nicht mehr, um Kunden zu binden. Sie steigern zwar die Zufriedenheit, aber nicht die Loyalität. Vor allem schmälern sie die Rendite. Für höchste Kundenbindung braucht es einen optimalen Mix: eine hervorragende Leistung und ein Top-Image.

Wird das Produkt zwar als sehr gut, aber nicht als einzigartig empfunden, muss die Marke des Unternehmens umso kräftiger strahlen. Durch eine wirksame Markenführung und eine Professionalisierung der Kommunikation erzielen die Unternehmen schnell eine für den Kunden spürbare Exklusivität. Dabei geht es nicht um aufwendige Kommunikationsmaßnahmen. Anbieter brauchen eine Identität, sie müssen ihrem Kunden klar sagen: Das sind wir, dieses Erlebnis findest du nur bei uns. Um das für sie so existenzielle Beziehungsmanagement auf Vordermann zu bringen, ist es jetzt an den Unternehmern, umzudenken. Die neue Stoßrichtung lautet: Überzeugt Kunden nicht nur mit Qualität oder niedrigen Preisen. Herzblut gehört auch dazu. Bietet ihnen eine Heimat, macht sie zu Fans.

Wenn es Firmen schaffen, ihre Kunden so emotional zu binden, haben sie gewonnen. Porsche macht das beispielhaft vor: Niemand fährt einen Sportwagen aus Zuffenhausen nur, weil die Qualität stimmt. Das Wichtigste ist die Emotionalität. Diese Bindung bedeutet nicht nur, dass der Kunde wiederkommt und kauft. Oder das Unternehmen seinen Freunden, Nachbarn und Arbeitskollegen empfiehlt. Ein gefühlsmäßig gebundener Kunde spürt die Einzigartigkeit der Leistung, die Motivation der Mitarbeiter und dankt es mit Loyalität. Und er hat Vertrauen. Er verzeiht Unternehmensfehler eher, hält auch in schwierigen Zeiten die Treue – und ist weniger preispfindlich.

Die Marketingabteilung allein ist mit so einer strategischen Neuausrichtung überfordert. Kundenbindung ist Chefsache. An der Spitze der Firma beginnt der Weg zu wirklich loyalen Käufern. Wer sie emotional binden möchte, muss der Pflege des Markenimages eine höhere Priorität einräumen. Das kann kurzfristig einen höheren Kapitaleinsatz erfordern. Der jedoch rechnet sich, wenn der Kunde dadurch bei der Stange bleibt. Wirklich teuer ist es, einen abgewanderten Kunden durch einen neuen ersetzen zu müssen. ●