

Kundenbindung muss sich rechnen

Profitable Kunden zu halten ist für ein Unternehmen überlebenswichtig.

In einer Welt immer ähnlicherer Produkte fallen die Kaufentscheidungen entweder aus Preis- oder Serviceüberlegungen. Den Preiskampf gewinnen zu wollen, ist ein hehres Ziel, doch ein kaum zu gewinnendes Spiel, denn irgendwo auf der Welt wird sich jemand finden, der billiger produziert.

Bleibt der Service als Unterscheidungskriterium. Lange Garantiezeiten, unkomplizierter Umtausch und auch Kundenbindungsmaßnahmen sind Investitionen, die früher oder später sich auszahlen müssen. Apple traut seinen eigenen Produkten nicht und verlangt horrenden Summen für Garantieverlängerungen beim Verkaufserfolg Ipod, findige Jaguar-Händler versuchen andererseits gerade, den Kunden die Angst vor der Reparaturanfälligkeit der Raubkatze zu nehmen und schließen in die zweijährige Gebrauchtwagengarantie auch die Kosten für Verschleißreparaturen mit ein.

Für Millionen eine neue First-Class-Lounge zu bauen, muss sich genauso rechnen wie Rabattgutscheine herauszugeben für Inhaber einer Kundenkarte. Kurzfristig lassen sich immer wieder andere Rechtfertigungen finden - Differenzierungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz, Aktivierung von Altkunden etc - doch am Ende des Tages muss nach der Maßnahme mehr Geld in der Kasse sein als vorher.

Wichtig bei allen diesen Differenzierungsversuchen ist es, die richtige Zielgruppe zu treffen. Wenn ein Kaufhaus seinen Kundenkarteninhabern 10 Prozent Rabatt einräumt, freuen diese sich nur so lange, bis sie in der Tageszeitung die 20 Prozent Rabattmarken entdecken - und sich zu Recht fragen, welche Panikattacken den Vorstand da befallen haben. Mit gezielter Kundenansprache hat dieses Vorgehen nichts mehr zu tun - und zusätzlich werden die Stammkunden verärgert, da sie schlechter behandelt werden als die Zeitungsleser.

Bevor sich Unternehmen Gedanken über die Anreize eines Kundengewinnungs- oder bindungssystem machen, sollte eindeutig definiert werden, wer in den Genuss dieser Vergünstigungen kommt: Stammkunden mit einem Mindestumsatz, Neukunden, Kundenkarteninhaber, Zeitungsleser, Laufkundschaft, Käufer von

Premiumartikeln etc. Natürlich erwarte ich als First-Class-Passagier eine andere Behandlung als die Economy-Class-Flieger - schließlich ist das Ticket ja auch bis zu zehnfach so teuer. In diesem Fall ist die Abgrenzung auch relativ leicht durchzuführen.

Kompliziert wird es bei eher anonymen Transaktionen in einem Warenhaus oder an der Tankstelle. Aral hat mit der Ball-Aktion für eine Sammelwut gesorgt und legt immer neue Varianten nach - kann aber das Grundproblem nicht lösen: Das Produkt ist austauschbar und es zählt in der Regel die räumliche Nähe. Den Preis haben die Oligopolisten als Regulativ ausgeschaltet. Dafür gibt es jetzt von den großen Ketten irgendwelche mehr oder weniger sinnvolle Goodies - das Unterscheidungsmerkmal ist dahin.

Um zu wissen, in welche Kunden ein Unternehmen investieren sollte, muss gehörige Vorarbeit geleistet werden, angefangen bei einer sauberen Kundendatenbank über die Erfassung der Kundenkontakte und Transaktionen bis hin zur statistischen Auswertung und Segmentierung ist es für die meisten Unternehmen ein langer und beschwerlicher Weg. Aber er lohnt sich, denn bei einer Kundenwertbetrachtung kommen überraschende Ergebnisse heraus - und die Frage: Wie werde ich unrentable Kunden los, wird zwangsläufig aufkommen. Bei den Banken und Telcos hat die Zukunft schon begonnen: Erhöhte Grundgebühren und gestrichene Subventionen nach dem Gießkannenprinzip sind die Realität für Kunden, die nicht genug Geld in den Kassen lassen. So tragisch das im Einzelfall auch sein mag, diskriminierend ist es nicht, denn nur Gleiches soll Gleich behandelt werden - und Ungleiches ungleich.