

Aktueller Mythos: Unternehmensziel: Jeder Kunde ein loyaler Kunde

Unter der hehren Prämisse, dass alle Kunden profitabel sein können, wäre dieser Mythos ein ehrgeiziges und viel versprechendes Unterfangen. Leider ist dies in der Praxis nie der Fall, und somit ist dieses Unternehmensziel nicht für jedes Unternehmen vorteilhaft.

Um langfristig Profitabilität zu sichern, sollte Loyalität unter den richtigen Kunden als wichtiges Unternehmensziel gelten, indem Kunden Ihrem Unternehmen gegenüber eine loyale Einstellung haben und besser noch: loyales Verhalten zeigen.

Im folgenden Fallbeispiel der **First National Bank of Chicago (heute: Banc One)** zeigen wir einen zunächst ungewöhnlich anmutenden Ansatz, der unprofitable zu profitablen Kunden entwickelt.

Nachdem die **First National Bank of Chicago** in den frühen 90er-Jahren feststellte, dass ein Großteil ihrer Kunden im Privatkundensegment unprofitabel ist, analysierte man die Gründe dafür: Diejenigen Kunden, die stets den Schalterservice der Bankkassierer in Anspruch nahmen, kosteten mehr als sie der First National Bank einbrachten. Aber diejenigen Kunden, die vor allem am Geldautomaten und per Telefonbanking operierten, gehörten zu den 33 Prozent der profitablen und somit "erwünschten" Kunden ("desired customers") des Hauses.

First Chicago kündigte an, für den „Kassierer-Service“ eine Gebühr von 3\$ zu verlangen. Dies hatte großen Unmut in den Medien und in der Bevölkerung zur Folge; andere Banken setzten „Gegen-Aktionen“ ein, animierten Kunden zum Wechsel ihrer Bank. Letztendlich verlor die First Chicago einen Teil ihrer Kunden – die unprofitablen. Im Gegenzug erhöhte sich die Nutzung der Bankautomaten deutlich, ebenso wie die Anzahl der (sehr) profitablen Kunden (auf 44%). Eine „Anti-Loyalitäts-Strategie“, die zum Erfolg geführt hat?

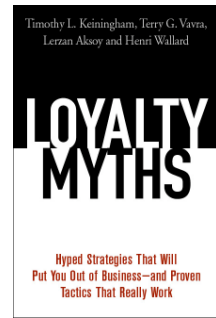
Fakt ist, dass für den Großteil aller Unternehmen folgende "Faustregel" gilt:

- "Erwünschte Kunden" machen 20 bis 25 Prozent aller Kunden aus, generieren jedoch zwischen 150 und 300 Prozent des Gesamtgewinns

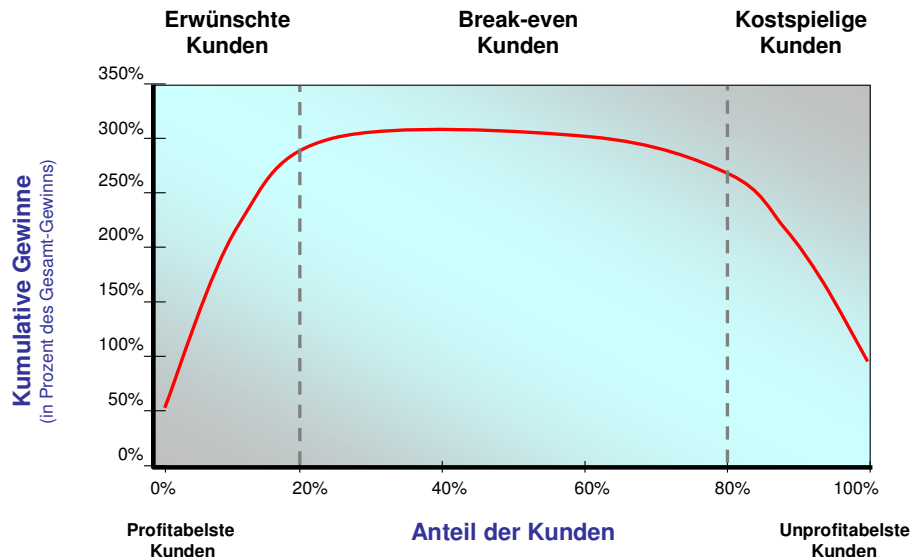
- "Break-even Kunden" sind die 60 bis 70 Prozent der Kunden, deren Umsätze kaum über der Gewinnschwelle liegen

- "Unprofitable/ kostspielige Kunden" machen 10 bis 20 Prozent aller Kunden aus, sind aber so betreuungsintensiv, fordernd oder "Schnäppchen-suchend", dass sie dafür sorgen, dass zwischen 50 und 200 Prozent der Gewinne verloren gehen.

Ein Unternehmen sollte daher keinesfalls auf Kundenloyalität als ein strategisches Unternehmensziel verzichten, allerdings seine Kunden genau segmentieren und definieren, von welchen Kunden Loyalität gewünscht ist!



Aktueller Mythos: Unternehmensziel: Jeder Kunde ein loyaler Kunde



(Grafik: Kumulative Kundenprofitabilität; vergleiche *Loyalty Myths*, S.44)

(vergleiche Original Quelle: Timothy L. Keiningham et al., *Loyalty Myths*, Myth 3: Companies should strive to make all of their customers attitudinally and/or behaviorally loyal)

Zum Buch:

Loyalty Myths. Hyped Strategies That Will Put You Out of Business – and Proven Tactics That Really Work, 2005, Wiley & Sons, gebunden, 251 Seiten, in englischer Sprache. US-Preisempfehlung: 24,95 USD, Bestellung aus Deutschland z.B. bei www.amazon.de (23,50 Euro) oder www.buecher.de (22,95 Euro)

Über die Autoren:

Timothy L. Keiningham ist Senior Vice President und Leiter des Consulting bei Ipsos Loyalty, USA. Er hat bereits mehrere Bücher und Artikel zu Kundenzufriedenheit- und loyalität geschrieben und “Best Paper Awards” des Journal of Marketing und des Journal of Service Research gewonnen.

Terry G. Vavra ist Chairman Emeritus bei Ipsos Loyalty. Er ist Berater im Bereich Kundenzufriedenheit- und loyalität, Referent und Autor von vier Büchern und zahlreichen Artikeln.

Lerzan Aksoy ist Professorin für Marketing an der Koc Universität in Istanbul. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Kundenzufriedenheit- und loyalität sowie CRM. Sie unterrichtet und trainiert Mitarbeiter zahlreicher multinationaler Unternehmen in diesen Bereichen.

Henri Wallard ist CEO der Ipsos-Gruppe, zuständig für Ipsos Loyalty