

Bitte weitersagen!

Marketing im Schneeballverfahren

Wer ist Ihr bester Verkäufer? Er ist nicht in Ihrem Unternehmen angestellt. Er ist noch nicht einmal freier Mitarbeiter oder Handelsvertreter. Er arbeitet auch nicht als Händler oder Vermittler. Ihr bester Verkäufer heißt: Empfehler, aktiver positiver Empfehler. Aktive positive Empfehler verkaufen wirksamer als jeder Starverkäufer und schlagen jede Werbesendung. Und sie kosten keinen Cent.

Anne M. Schüller



Illustration: Kirstin Rauh
www.kirstin-rauh.de

Die Grenzen der klassischen Werbung sind erreicht. Wir Verbraucher sind kaum noch zu packen. Gegenüber den meisten Werbeformen sind wir inzwischen immun: Wir schauen nicht mehr hin, wir hören nicht mehr zu. Herkömmliche Werbung in Funk und Fernsehen sowie Mailings und Telefonakquise sind ungewollt und damit Spam: Wohnzimmer-Spam und Briefkasten-Spam. Jetzt wird einfach abgeschaltet. Und ausgemistet. Gerade in turbulenten Zeiten leihen wir unser Ohr vor allem denen, die uns nahe stehen, denen wir wirklich vertrauen können, die ihre praktischen Erfahrungen wohlwollend mit uns teilen: verlässlichen Empfehlern. Eine fundierte Empfehlung hat manchmal geradezu magische Anziehungskraft. Sie löst Wellen weiterer Empfehlungen aus.

Menschen hören eher auf Freunde als auf Werbung

Eine glaubwürdige Empfehlung ist jeder Werbung überlegen. Denn der Empfehler hat einen Vertrauensbonus! Er macht neugierig und verbreitet Kauflaune. Hierdurch verringern sich Kaufwiderstände erheblich. Empfehlungen erzeugen Sog statt Druck. Und sie sind Konsumtreiber. Denn empfohlenes Geschäft ist quasi schon vorverkauft. Dies führt beim Empfohlenen zu einer positiveren Wahrnehmung, zu einer höheren Gesprächsbereitschaft, zu kürzeren Gesprächen und zu zügigen Entscheidungen. Oft auch zu einer geringeren Preis-Sensibilität, zu höherwertigen Käufen und loyalerem Geschäftsgebaren. Und schnell zu neuem Empfehlungsgeschäft.

.....
Anne M. Schüller ist Consultant im Bereich Loyalitätsmarketing. Des Weiteren ist sie als Dozentin und Autorin tätig.

Auf Empfehlungen verlässt man sich vor allem bei komplexen oder teuren Entscheidungen, wenn fachkundiger Rat nötig, die eigene Sicherheit betroffen oder eine Fehlentscheidung dramatisch ist. Empfehlungen sind wie Leuchtfener im unendlichen Meer der Angebote.

Wer eine verlässliche Empfehlung erhält, kann die Versuch-und-Irrtum-Phase drastisch verkürzen. Und Risiken minimieren. Ob der Zahnarzt, für den man sich gerade entschieden hat, wirklich ein Profi ist, merkt man ja oft erst nach Jahren. Und wer für dickes Geld einen Unternehmensberater beauftragt, weiß meist erst lange, nachdem dieser die Firma wieder verlassen hat, ob seine Ratschläge wirklich taugen.

Dass Mund-zu-Mund-Werbung nicht nur gut fürs Image, sondern insbesondere auch gut für die Erträge ist, ist eine Binsenweisheit. Doch im Marketing-Mix wird dieses Phänomen völlig unterschätzt. Viele Unternehmer halten Empfehlungen offensichtlich für einen Glücksfall. Denn höchst selten weiß jemand, wie hoch seine Empfehlungsrate ist, wer seine Empfehler sind, wie viel Geschäft er durch diese bekommt und weshalb er von ihnen empfohlen wird. Und fast niemand weiß, dass er es nicht weiß! Wie das Empfehlungsgeschäft vom Zufall befreit und systematisch entwickelt werden kann, darum geht es in diesem Beitrag.

Empfehlen sind die besten Verkäufer

Das Empfehlungsmarketing, einst nur die Frage nach ein paar Adressen, hat sich mächtig weiterentwickelt. Pfiffige, bisher noch wenig beanspruchte Werbemaßnahmen und insbesondere das Internet eröffnen heute völlig neue Wege in Sachen Mundpropaganda. So können Vertriebs- und Marketingaktivitäten kräftig unterstützt – ja sogar Teile des Vertriebs ersetzt werden. Und man kann eine Menge Werbekosten sparen. Die strategische Entwicklung des Empfehlungsgeschäfts gehört demnach in jeden Marketingplan.

Dabei gilt es, seine Kunden und Kontakte derart zu begeistern, dass sie den unwiderstehlichen Drang verspüren, dies schnellstens weiter zu tragen. »Neue Produkte haben nur dann eine Chance, sich auf dem Markt durchzusetzen, wenn sie so bemerkenswert sind, dass die Verbraucher selbst Werbung dafür machen«, sagt Seth Godin, der Permission-Marketing-Guru in seinem neuen Buch Purple Cow. Die entscheidende Frage lautet:

Wie mache ich meine Kunden (und Kontakte) zu Topp-Verkäufern meiner Angebote und Services?

Empfehlungsgeschäft ist Vertrauensgeschäft. Damit eine Leistung guten Gewissens empfohlen werden kann, muss diese empfehlenswert sein. Denn es steht immer auch die eigene Reputation

auf dem Spiel. Deshalb werden nur Spitzenleistungen weiterempfohlen. Und nur Spitzenleister erbringen Spitzenleistungen.

Wer empfohlen werden will, braucht also ein exzellentes Image und hoch qualifizierte Mitarbeiter, die nicht nur fachlich, sondern auch emotional gut drauf sind. Wer fair berät und seine Versprechen einhält, wer sich begehrenswert macht, wer beeindruckt, verblüfft, überrascht und begeistert, wer auf seine Art und Weise einzigartig ist, also im wahrsten Sinne Bemerkenswertes leistet und dem Kunden ein faszinierendes Erlebnis verschafft, bringt sich ganz sicher ins Gespräch und sorgt für den so wichtigen Stoff, der Weiterempfehlungen auslöst.

Für seine Freunde will man nur das Beste

Nur der, der von Ihrer Sache restlos überzeugt und Ihnen wohl gesonnen ist, wird Sie enthusiastisch weiterempfehlen. Es gilt also, vertrauenswürdig und sympathisch zu wirken. Sie müssen Kopf und Herz Ihrer Fürsprecher erobert haben, erst dann kommt das Empfehlungsgeschäft so richtig in Gang. Denn wir empfehlen niemanden, den wir nicht leiden können.

Den Empfehler treibt das ehrliche Bestreben, anderen etwas Gutes zu tun. Das Empfehlungsmarketing folgt demnach einem Weg, der mit emotionaler Power operiert und bei dem zwischenmenschliche Beziehungen eine entscheidende Rolle spielen.

Dieser Weg wird dem unterkühlten, emotionsbereinigten Managementweg, bei dem es vornehmlich um Sachliches und Fachliches, um Instrumente und Tools, um Strukturen, Prozesse und Bürokratie geht, in Zukunft deutlich überlegen sein. Starre Vorschriften, anonyme Systeme und lähmende Hierarchien sind wie ein Käfig. Darin erstarren Mitarbeiter – und Kunden werden ganz still. Empfehlungen dagegen sind wie Singvögel. Sie flattern durch die Welt und erzählen uns etwas. Und wir hören ihnen gerne zu.

Die Empfehlungsrate ermitteln

Wer gut im Geschäft ist, sollte seine Empfehlungsrate kennen. Sie ist der Ausgangspunkt im Empfehlungsmarketing. Doch leider überlassen es die meisten Firmen dem reinen Zufall, ob ihre Kunden sie weiterempfehlen. Das Empfehlungsgeschäft systematisch anzukurbeln, ist wie reiner Sauerstoff für die Umsätze. Was Sie dazu wissen müssen:

- ⚡ Wie viele Kunden empfehlen uns weiter? Und warum genau?
- ⚡ Wer genau hat uns empfohlen? Und wie bedanken wir uns dafür?
- ⚡ Wie viele Kunden sind aufgrund einer Empfehlung zu uns gekommen? Und warum genau?

Die Empfehlungsrate ist eine der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Sie sollte im Geschäftsbericht ganz vorne stehen. Denn sie entscheidet über die Zukunft eines Unternehmens. Wer nicht (länger) empfehlenswert ist, ist auch bald nicht mehr kaufenswert.

Zu ergründen ist ferner, wer die Empfehler im Einzelnen sind, welche Produkte und Services weshalb empfohlen wurden und wie der Empfehlungsprozess im Einzelnen gelaufen ist, so dass diese Erfolgsparameter in Zukunft gezielt wiederholt werden können.

Zu analysieren ist schließlich, wie sich die Empfehlungsrate in Hinblick auf Geschlecht, Alter, Regionen, Zielgruppen etc. entwickelt. Und dann ist gemeinsam mit den Mitarbeitern ein Plan zu erarbeiten, um die derzeitige Quote (deutlich) zu steigern. Denn es lohnt sich, wie folgende Rechnung eindrucksvoll zeigt.

Eine Rechnung, die aufgeht: der Loyalty Value

Viele Unternehmen kaprizieren sich heute auf die Errechnung des Kundenwerts. Dieser auch gerne Lifetime Value genannte Wert bezeichnet den Umsatz bzw. den Ertrag, den ein Unternehmer mit einem Kunden während des gesamten Kundenbeziehungszeitraums erwirtschaftet.

Viel interessanter – weil profitabler – ist der Loyaltywert eines Kunden. Er setzt sich aus dem Lifetime Value und dem Recommendation Value, also dem Empfehlungswert, zusammen. Wir verwenden hier als Lifetime Value bzw. Kundenwert den kumulierten zukünftigen Umsatz plus Kosteneinsparungen.

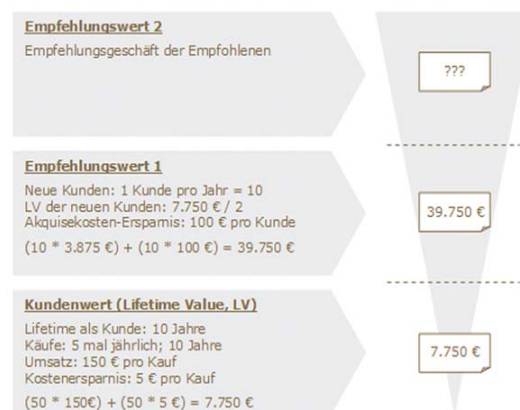
Nehmen wir einmal an, dass ein loyaler Kunde fünf Käufe pro Jahr mit einem durchschnittlichen Umsatz je Kauf von 150 Euro tätigt. Bei einem Kundenbeziehungszeitraum von zehn Jahren und einer Kostenersparnis pro Kauf (für nicht notwendige Werbemaßnahmen, Prozessoptimierungen etc.) von fünf Euro ergibt das 7.750 Euro.

Der Recommendation Value 1 setzt sich analog aus dem Umsatz der neuen Kunden sowie aus Kostenersparnissen zusammen. Gehen wir davon aus, dass unser loyaler Kunde pro Jahr nur einen einzigen neuen Kunden gewinnt und jeder neue Kunde im Durchschnitt den halben Lifetime Value aufweist, so ergibt das inklusive einer Akquisitionskosten-Ersparnis von 100 Euro pro Kunde nach zehn Jahren insgesamt 39.750 Euro.

Der Loyalty Value beträgt in diesem Beispiel also für einen einzigen Kunden 47.500 Euro und ist etwa fünf Mal so hoch wie sein Kundenwert. Der Wert aus möglichen Verbesserungsvorschlägen bzw. Innovationsanstößen müsste dem noch hinzugerechnet werden.

Und das ist bei weitem noch nicht alles. Begeisterte Empfohlene werden, wenn man richtig mit ihnen umzugehen weiß, ihrerseits zu Empfehlern

und versetzen ihr ganzes Umfeld in einen Empfehlungsrausch. Schließlich werden sogar Menschen, die nicht einmal Ihre Kunden sind, aber ständig von allen Seiten Gutes über Sie gehört haben, zu aktiven Empfehlern. Aus dem so gewonnenen Geschäft errechnet sich der Empfehlungswert 2. Er beträgt ein Vielfaches des Empfehlungswert 1 und kann meist nur geschätzt werden.



Der Loyalty Value eines Käufers in einer Beispielrechnung. Alle Zahlen sind eher konservativ gewählt. So liegen etwa die Akquisitionskosten für die Neukunden-Gewinnung in vielen Branchen bei weit über 100 Euro.

Wer seinen Erfolg potenzieren will, fokussiert auf den Empfehlungswert 2. Ein solches Unternehmen hat nicht nur eine Vielzahl begeisterter Empfehler, sondern macht auch die Empfohlenen zu neuen Empfehlern. So setzt sich eine Empfehlungsspirale in Gang, die sich immer weiter nach oben dreht.

Die richtigen Fragen stellen

Der amerikanische Loyalitätsexperte Frederick F. Reichheld kam im Rahmen einer dreijährigen Studie zu dem Schluss, dass die untersuchten Unternehmen mit der höchsten Zahl an positiven Empfehlern gleichzeitig die höchsten Umsatzzuwächse hatten. Dies traf beispielsweise bei Fluggesellschaften, Autovermietern und Internet-Anbietern, aber auch in anderen Branchen zu.

Eine der markantesten Erkenntnisse seiner Untersuchungen lautet: Unternehmen brauchen keine komplexen Kundenstudien, sondern am Ende nur ein, zwei Fragen, die kontinuierlich gestellt werden müssen. Als mit Abstand effektivste Frage schlägt er die folgende vor: »Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Unternehmen X an einen Freund oder Kollegen weiterempfehlen werden?«

Dazu führte er eine Skala von eins bis zehn ein. Bei zehn war eine Empfehlung äußerst wahrscheinlich, bei fünf neutral und bei null unwahrscheinlich. Gemäß den Antworten teilte er die Kunden in Förderer, passiv Zufriedene und

Kritiker ein. Die Förderer, also absolut begeisterte Kunden, gaben eine neun oder zehn. Die passiv Zufriedenen gaben eine sieben oder acht. Die Kritiker vergaben Noten von eins bis sechs. Indem er die Anzahl der Kritiker von der Anzahl der Förderer subtrahierte, errechnete er die effektiven Förderer. Unternehmen wie Amazon und Ebay erreichten in seinen Untersuchungen die besten Werte. Sie hatten zwischen 75 und 80 Prozent effektive Förderer.

In Zukunft können sich Unternehmen also in vielen Fällen kosten- und zeitintensive Kundenzufriedenheitserhebungen sparen, denn eine einzige, regelmäßig gestellte Frage bringt es an den Tag. Hier ein weiterer Formulierungsvorschlag:

- :: Können Sie sich vorstellen, uns weiter zu empfehlen?
- :: Und wenn ja: weshalb?
- :: Und wenn nein: weshalb nicht?

Auf Basis der Resultate lässt sich unverzüglich ein Sofort-Programm installieren, das Schwachstellen beseitigt und die Empfehlungsraten steigert. Während man auf die Ergebnisse klassischer Zufriedenheitsuntersuchungen oft monatelang warten muss, können Sie nun ganz unmittelbar reagieren und dem Kunden ein zeitnahes Feedback geben. Und, wenn nötig, unverzüglich Veränderungen anstoßen. Denn Kunden sind ungeduldig. Sie werden jedenfalls nicht warten, bis die Unternehmen umständlich in die Gänge kommen. Die Karawane zieht dann einfach weiter.

Natürlich gibt es nicht nur positive Empfehler, sondern auch negative. Letztere sind, wenn sie

ihren Frust in ihr persönliches Umfeld oder gar in die Blogging-Szene tragen, gefährliche Imagezerstörer. Als Reklamierer und damit Ideengeber dagegen sind sie kostenlose Unternehmensberater. Wenn das die Firmen nur endlich verstehen würden: Von Kunden kann man eine Menge lernen.

Fazit

Aktive positive Empfehlungen sind das Wertvollste, das ein Unternehmen von seinen Kunden bekommen kann, wertvoller noch, als sein Geld. Wer rein auf das Portemonnaie des Kunden schießt, zielt meist auf den Einmal-Kaufakt. Empfehlungsmarketing dagegen zielt auf sein anhaltend emotionales Engagement.

Dies spült nicht nur einmal, sondern immer wieder Geld in die Kassen: Und zwar nicht nur das Geld der Kunden, die gerne immer wieder kaufen, sondern auch das Geld von Leuten aus seinem Umfeld. Denn wer durch und durch loyal ist, wird zu Ihrem Botschafter, der mit missionarischem Eifer und leidenschaftlich gerne Gutes über Sie erzählt, weil Sie ihm wirklich gute Gründe dafür liefern.

Das Marketing und die komplette Vertriebsmannschaft müssen lernen, gezielt ihre Kunden als positive Kommunikatoren so mit einzubinden, dass diese begeistert Empfehlungen aussprechen. Die strategische Ausrichtung auf aktive, positive Empfehler ist die intelligenteste, preisgünstigste und erfolgversprechendste Umsatzbeschleunigungsstrategie aller Zeiten. Und: Neu-Kunden werden auf diesem Weg gleich mit geliefert – und zwar kostenlos. ■