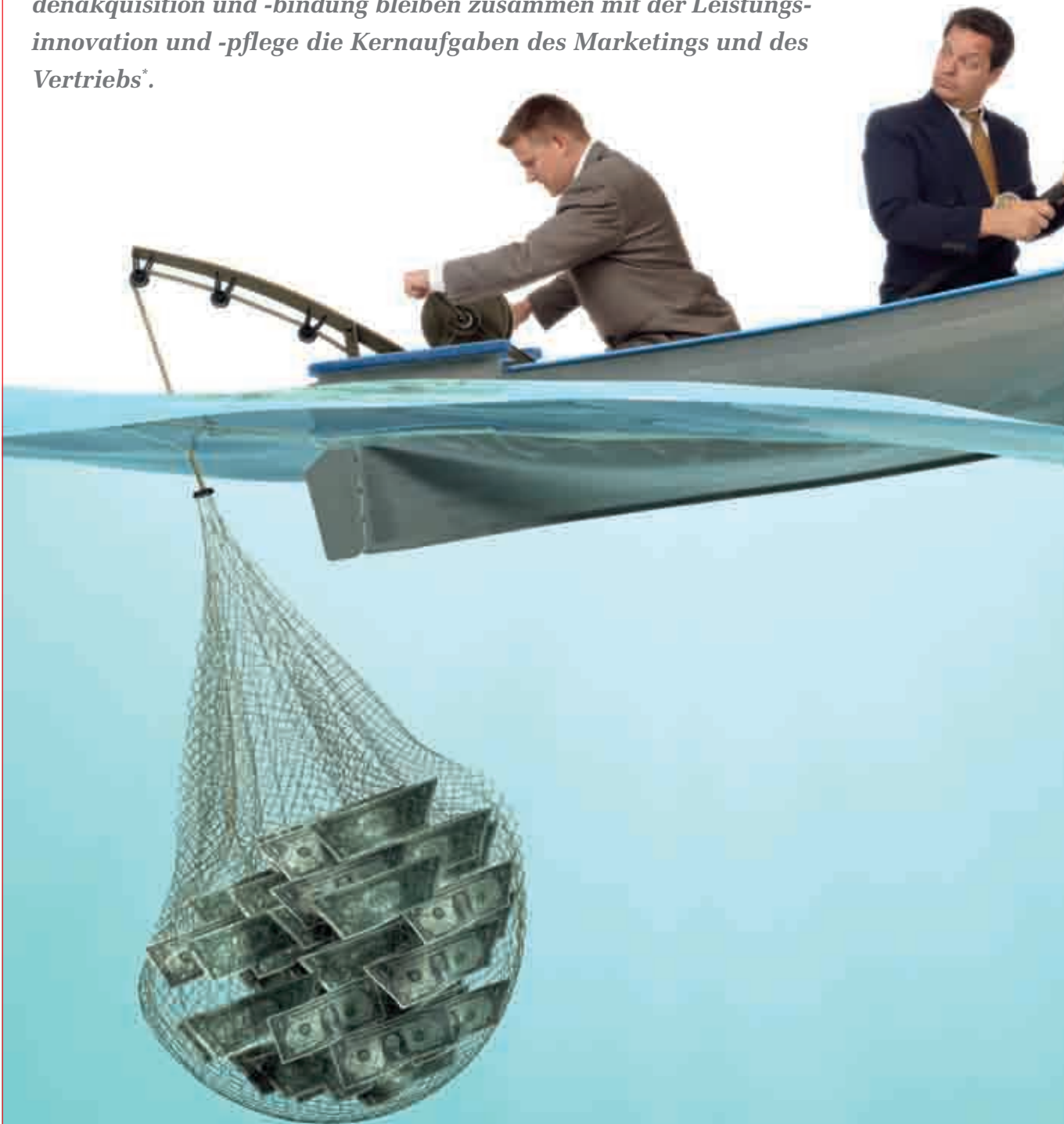




# Kundenakquisition und -pflege – die Kritik

*Anbieter müssen Kunden gewinnen und halten, um erfolgreich zu sein. Das bemerkte Peter Drucker bereits vor Jahrzehnten. Kundenakquisition und -bindung bleiben zusammen mit der Leistungsinnovation und -pflege die Kernaufgaben des Marketings und des Vertriebs\*.*





**PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,**  
Ordinarius für Marketing an der  
Universität St.Gallen und Geschäfts-  
führender Direktor des Instituts für  
Marketing und Handel.

In gesättigten Märkten ersetzen viele Kunden ihre Leistungen und ihr Neubedarf nimmt ab; naturgemäß steigt damit die Bedeutung der Kundenpflege. Neue Kunden lassen sich mehr und mehr nur noch von den Wettbewerbern gewinnen. Dabei ist es immer teurer, die Kunden aus ihrer gewohnten Geschäftsbeziehung zu lösen. Wohl deshalb ist das Loblied der Kundenpflege mehr und mehr verbreitet. Je nach Branche kostet es bis zu sechsmal mehr, einen neuen Kunden für einen bestimmten Umsatz zu gewinnen, als diesen Umsatz mit einem bestehenden Kunden zu realisieren. Die positiven Effekte der zufriedenen Kunden (beispielsweise mit Weiterempfehlungen, Preispremium, zusätzlicher Bedarf an Services, gesteigerter Kauffrequenz, geringen Bearbeitungskosten, eingespielten Abläufen usw.) sind vielfach diskutiert (z.B. Reichheld und Sasser 1991, S. 198 ff.). Zudem lässt sich der Marktanteil in bestehenden Kundenbeziehungen oft still ausbauen, ohne den Wettbewerb durch offensives und sichtbares Marketing zu provozieren. Treue Kunden sind zudem häufig besonders wirtschaftlich zu bearbeiten, während sich zu notorischen Wechslern keine attraktive Geschäftsbeziehung aufbauen lässt.

Grundsätzlich sind die erwähnten und akzeptierten Zusammenhänge richtig. Es gilt jedoch, keine voreiligen Schlüsse zu ziehen oder Clichés nachzujagen. Bereits die Analysen von Reinartz und Kumar (2002, S. 87 f.) zeigten beispielsweise, dass treue Kunden meist ebenso intensiv und teuer bearbeitet werden wie neue Kunden, dass sie oft besonders preissensibel sind und nicht mehr bezahlen sowie dass sie das Unternehmen vor allem dann weiterempfehlen, wenn sie nicht nur treu sind und kaufen, sondern sich



Fotos: iStockphoto

\*[Tomczak/Reinecke 2007]

selbst als unternehmenstreu einschätzen. Neue Kunden können durchaus profitabler sein als alte. Dieser Beitrag wirft einen neuen Blick auf die wichtige Diskussion.

### Wahl der Ausrichtung

Die Auseinandersetzung um neue und bestehende Kunden macht besonders für Anbieter Sinn, die auch wählen können. Strategisch ist viel möglich. Der Anteil von neuen und bestehenden Kunden ist aber auch durch die Natur des Geschäftes und das Vorgehen der Kunden gegeben. Hohe Akquisitionsanteile sind oft nötig und sinnvoll. Zudem entstehen in der Kundenpflege häufig die größten Probleme.

#### Strategie

Zuerst zu den Strategien des Leistungswechsels für bestehende Kunden und des Kundenwechsels für bestehende Leistungen:

- Will ein Unternehmen seinen bestehenden Kunden treu bleiben und wachsen, so ist es sinnvoll, sich mit diesen erfahrenen Kunden zu entwickeln und laufend neue Angebote einzubeziehen. Die Kundenpflege erfordert neue Angebote. Beispielsweise begleitete Ikea seine Kunden recht geschickt in ihrem Bedarf für die erste Wohnung als Jugendliche bis zu ihrer Einrichtung als Etablierte; laufend ließ sich damit auch die Wertschöpfung pro Kunde steigern. Eine Ausnahme sind Kunden, die ein bestehendes Angebot einfach langfristig akzeptieren und sogar ihren Verbrauch selbst steigern. Auf eine Zigarettenmarke kann das beispielsweise zutreffen.
- Will ein Unternehmen seine Leistungen beibehalten und wachsen, so ist es oft nötig, dafür die Kunden zu wechseln und neue Kunden zu gewinnen. Für eine definierte Leistung werden laufend die passenden Kunden gesucht. Ausnahme sind auch hier die Kunden, die immer die gleiche Leistung verlangen und deshalb treu bleiben.

Diese Aspekte sind wenig erörtert, betreffen aber die Leistungs-/Marktstrategie eines Anbieters grundsätzlich. Es geht nicht nur um die Unterschiede zwischen Akquisition und Bindung von Kunden, sondern ebenso um Entwicklungskosten, Kernkompetenzen, Diversifikationsrisiken, Spezialisierungsvorteile, um wenige Aspekte zu erwähnen.

#### Natur des Geschäftes

Viele Unternehmen beschränken sich weitgehend auf die Akquisition von Kunden, weil diese nur einmalig, zeitlich begrenzt oder mit niedrigen Kauffrequenzen kaufen. Einmalig ist oft ein spezifisches Beratungsprojekt für ein Unternehmen, falls nachher die Aufgabe erledigt ist. Zeitlich begrenzt ist die Zeitschrift *Spick*, die Jugendliche zwischen zehn und 14 lesen, deshalb gilt es bereits ohne Wachstum den Kundenstamm in



fünf Jahren vollständig zu erneuern. Auch Patienten benötigen ein Medikament oft nur für eine bestimmte Phase und bleiben anschließend gesund. Matratzen werden alle 15 bis 20 Jahre neu gekauft, deshalb ist die Kundenbindung von einem Kauf zum

Nächsten teuer und wenig wirksam, ebenso wie Renovationen von Küchen und Bädern oder langlebigen Gebrauchsgütern. Bei manchen Konsumgütern ist zwar die Kauffrequenz hoch, aber die Transaktionen sind so klein, dass es sich nicht lohnt, die Kunden zu identifizieren und zu binden.

Für Innovationen ist es entscheidend, neue Kunden zu gewinnen. In Wachstumsmärkten mit einer zunehmenden Diffusion von Leistungen bei immer mehr Kunden (auch durch einen Preiserfall) ist die Akquisition entscheidend, weil damit auch langfristige Marktanteile und Größenvorteile abgesichert werden können. Zudem ist mit jedem Markteintritt, beispielsweise in einer neuen Region, die Kundengewinnung der Schlüssel. Spezifische Anbieter, beispielsweise das



DIE TABELLE ZEIGT DIE TRADITIONELLE GEGENÜBERSTELLUNG VON KUNDENAKQUISITION UND -BINDUNG, FÜHRT ABER BEREITS ZU BESONDEREN HERAUSFORDERUNGEN UND RISIKEN

|   | KUNDENAKQUISITION  | KUNDENBINDUNG  |
|---|--|--|
|   | <p>Hunter</p>    | <p>Farmer</p>   |
| MARKETING-AUFGABE (TOMCZAK/REINECKE 2007) | Win the customer: Kundenbedürfnisse als Bezug; Hunter-Mentalität, Kundengewinnung, Barrieren bei Kunden beseitigen, Beziehungsaufbau, Kunden für bestehende Angebote wechseln.   | Care for the customer: Entwicklung des Kunden als Bezug, Farmer-Mentalität, Kundendurchdringung, Barrieren aufbauen (Customer-„lock in“), Beziehungspflege, Angebote für bestehende Kunden wechseln.   |
| PHASEN (ZUPANCIC UND MÜLLNER 2008)        | <p>Contact: geeignete Zielkunden (Interessenten, „Prospects“ oder „Targets“) finden und ihr Interesse wecken.</p> <p>Qualify: Diejenigen Personen auf Kundenseite identifizieren, die Einfluss auf die Kaufentscheidung nehmen und deren Bedürfnisse auch befriedigt werden können.</p> <p>Close: Mittels geeigneter Techniken Interessenten bei ihrer Kaufentscheidung unterstützen und sie über die letzte Hürde zum Kaufabschluss führen.</p> | <p>Care: Nach der Kaufentscheidung Neukunden umsorgen und beispielsweise Nachkaufdissonanzen ausräumen; für reibungslosen Einsatz der neu gekauften Leistung sorgen (psychologische und emotionale Aspekte).</p> <p>Penetrate: Cross- oder Upselling, wenn dem Kunden Zusatzleistungen oder Nachfolgeprodukte angeboten werden.</p> <p>Develop: Kunden zu Schlüsselkunden oder zu strategischen Partnern aufbauen.</p> |
| HERAUSFORDERUNG                           | Bei neuen Kunden das Potenzial zuverlässig einschätzen, die richtigen Personen identifizieren und erreichen sowie mit einem Angebot zum Verkaufsabschluss kommen.  | In etablierten Beziehungen zum Kunden auch neue und wichtige Bezugspersonen identifizieren und erreichen (aber bestehende Beziehungen nicht gefährden); neue Produkte und Lösungen einbringen.   |
| HAUPT-RISIKO                              | Ein falscher Einstieg (Personen, Leistungen, Preise, Zusammenarbeit) behindert die zukünftigen Entwicklungspotenziale mit dem Kunden. Die „Foot in the door-Technik“ mit kleinen Anfangsgeschäften (inkl. Aktionen, Preiszugeständnissen usw.) behindert jeden späteren Ausbau – der kleine und wenig attraktive Einstieg bleibt klein und unattraktiv. Auch die Verwertungsquote von neuen, angesprochenen Kunden (auch Treffer) ist kritisch.  | Die etablierte Beziehung mit einer bestehenden Einschätzung durch den Kunden und seine aktuellen Bezugspersonen und auch die Beziehung aus dem Blickwinkel des Verkäufers verhindern es, neue Geschäftsmöglichkeiten auszuschöpfen. Die Zusammenarbeit bleibt schmal, trotz viel größerer Potenziale. Es gelingt beispielsweise vielen Anbietern zu wenig, ihre Potenziale für Cross Selling auszuschöpfen.            |

#### KUNDENAKQUISITION UND -BINDUNG

Tatsächlich lässt sich beobachten, dass manche Verkäufer stärker zur Akquisition, andere zur Pflege neigen. Natürlich ist es sinnvoll, entsprechende Fähigkeiten soweit möglich zu nutzen.



Unternehmen Interbrand, Zintzmeyer & Lux (als externer Dienstleister für das Management von Marken), erkennen die Wachstumschancen mit neuen Geschäften (New Business) zudem vorwiegend bei bestehenden Kunden.

### Kundenverhalten

Bei komplexeren Angeboten im Business-to-Business-Geschäft wechseln die Personen bei Kunden oft so rasch, dass es kaum möglich ist, an früheren Beziehungen anzuknüpfen. Einkäufer scheinen entgegen den Bestrebungen des Marketings zur Kundenbindung oft die neuen Lieferanten zu bevorzugen, um die Vorteile der Akquisitionsbemühungen der Anbieter immer wieder neu auszuschöpfen. Mit der Hoffnung auf spätere Umsätze und Erträge nehmen manche Lieferanten auch Verluste bei Erstaufträgen in Kauf.

Auch Kunden für Konsum- und Gebrauchsgüter suchen häufig Abwechslung. Ihre Bindung zu Unternehmen ist vielschichtig. So können Konsumenten durchaus ihrem Einzelhändler langfristig treu sein, berücksichtigen jedoch laufend neue Produkte der Her-

steller. Treue beruht zudem nicht nur auf Zufriedenheit. Manchmal fehlen Alternativen, oder Kunden nehmen einen Einkaufsbereich einfach nicht wichtig, sind zu bequem oder gewöhnen sich an Unternehmen, Leistungen und Preise.

Stammkunden sind keine besondere Art von Kunden, sie sind nicht homogen, sondern setzen sich aus allen möglichen Kunden zusammen; ebenso wie die potenziellen und neuen Kunden. In beiden Bereichen gibt es mindestens Preis-, Leistungs- und Beziehungskäufer. Gefährlich wird es, wenn Unternehmen nur grob zwischen den Bestehenden und Neuen unterscheiden und diese Gruppen nach plausiblen Vorurteilen bearbeiten.

### Probleme im Kundenstamm

Soweit möglich die bestehenden Kunden zu pflegen und positive Effekte der Bindung auszuschöpfen, ist bestimmt richtig. Nur gilt es zu beachten, dass ein Anbieter mit jedem neuen potenziellen Kunden seine Leistungen, die Preise und die Form der Zusammenarbeit frei vorschlagen kann. Bei bestehenden Kunden



Institut für Marketing und Handel



## INSTITUT FÜR MARKETING UND HANDEL DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit 50 Mitarbeitern befasst sich das Institut für Marketing und Handel der Universität St.Gallen mit folgenden Kompetenzzentren ([www.imh.unisg.ch](http://www.imh.unisg.ch)):

1. Marketingplanung und -Controlling: z.B. Marketingeffektivität und -effizienz (Prof. Dr. Sven Reinecke)
2. Strategisches Marketing und Marken-Management: z.B. Behavioral Branding, Sponsoring, Geschäftsmodelle im Marketing (Prof. Dr. Torsten Tomczak, Dr. Joachim Kernstock und Dr. Silke Mühlmeier)
3. Business-to-Business-Marketing und Marktbearbeitung: z.B. Key-Account-Management, Small-Account-Management, Customer Value und Leistungssysteme, Vertrieb, Dialogmarketing und Messen (Prof. Dr. Christian Belz, Dr. Dirk Zupancic, Dr. Michael Reinhold und Dr. Christian Schmitz)
4. Kooperation und Distribution: z.B. Multichannel-Management, E-Business, Marketingkooperationen (Prof. Dr. Marcus Schögel)
5. Internationales Handelsmanagement: z.B. internationales Handelsmanagement, Profilierung und Mehrwertkonzepte im Einzelhandel, Customer Confusion (Prof. Dr. Thomas Rudolph)

Übergreifende Themen sind beispielsweise „Innovation driven Marketing“, internationales Marketing, Marketingimplementierung und Marketingorganisation. Ziel des Instituts ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die Fachzeitschrift „Thexis“ (Gabler Verlag) gefördert. Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketingdepartment der Universität St.Gallen. Weitere Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie und für Business Metrics mit Marketing.

sind Anbieter oft durch Verträge und frühere Leistungen und Preise gebunden.

Auch liegen die größten Probleme für Anbieter häufig im bestehenden Kundenstamm. Ganze Kundengruppen lassen sich kaum mehr rentabel bearbeiten oder entwickeln sich unterdurchschnittlich. Nicht selten bleiben Unternehmen gezwungen, mit gewissen Kunden schlechte Geschäfte weiterzuführen, weil sie doch nicht auf den Umsatz verzichten wollen oder einen Imageschaden befürchten. Typisches Beispiel war in den 90er-Jahren (und auch später), wie Banken mit ihrem Retail-Geschäft der kleinen Kunden umgingen. Es ist anspruchsvoll, das bestehende Kundenportfolio neu zu strukturieren und für besondere Kundensegmente (im Vergleich zum früheren Angebot) neue Nachteile einzuführen. Dieser Aspekt wird in der Marketingdiskussion vernachlässigt, beschäftigt aber viele Unternehmen und ihre Kunden, von Krankenversicherungen bis zu Telekommunikation und Energiewirtschaft (Belz 1998, S. 280 f.). Reinartz und Kumar (2002, S. 91 ff.) zeigten für vier Unternehmen (Corporate Service Provider, Grocery Retail, Mail-Order und Direct Brokerage), dass bei kurzfristigen Kunden 29 bis 34 Prozent wenig profitabel und 15 bis 20 Prozent sehr profitabel waren, bei den langfristigen Kunden waren 15 bis 21 Prozent unprofitabel und 30 bis 36 Prozent sehr profitabel. Offensichtlich finden sich damit bei neuen und bestehenden Kunden recht große unprofitable Gruppen, für die neue Lösungen nötig sind oder sich ein Abbau empfiehlt.

Kurz: Weniger Akquisition und mehr Bindung der Kunden ist in allgemeiner Form keine gute Empfehlung. Kundenloyalität bewirkt nicht immer mehr (oder genügend) Gewinn.

## Hunter und Farmer

Um neue Kunden zu gewinnen, braucht es andere Fähigkeiten, als um bestehende Kunden zu pflegen; so die verbreitete Meinung. Manche Unternehmen versuchten deshalb in ihrem Verkauf zwischen „Hun-

tern“ und „Farmern“ zu unterscheiden; so die einprägsamen Bilder. In besonderen Situationen mag das sinnvoll sein. Neue Unternehmen (weil sie beispielsweise ein neues Land erschließen) brauchen auch neue Kunden; innovative Leistungen sind oft für weitere oder andere Kunden geeignet, die es zu erschließen gilt. Auch kann die Wettbewerbssituation dazu führen, dass besonders die Kunden eines Konkurrenten bearbeitet werden sollen.

Dass neue Verkäufer in einem Unternehmen für sich selbst neue Kunden gewinnen müssen und mit den Jahren ausgelastet sind, um bestehende Kundenbeziehungen zu betreuen ist, wohl eine Binsenwahrheit. Tatsächlich fehlt manchen Verkäufern einfach die Kapazität, um neue Kunden für das Unternehmen zu erschließen. Das hat aber weniger mit spezifischen Fä-

### YOU NEVER GET A SECOND CHANCE TO MAKE A FIRST IMPRESSION. Starre Einstiegspositionierung bei Kunden

Der erste Eindruck des Kunden ist nicht nur für die Begegnung der beteiligten Personen wichtig, sondern ebenso für das erste Geschäft.

Der Kunde stützt sich weitgehend auf seine eigenen Aufträge, um die Leistungsfähigkeit eines Anbieters zu beurteilen. Bereits seine erste Bestellung ordnet den Lieferanten in Bezug auf Produkte, Services, Mengen, Preise oder Menschen ein und bestimmt auch die interne Zuständigkeit. Nach wenigen Geschäften füllt der Anbieter für den Kunden eine spezifische Kompetenz aus. Es ist möglich, dass es sich dabei nur um einen kleinen Teil der möglichen Leistungen für den Kunden oder sogar um ein Nebengeschäft des Lieferanten handelt.

Mit seinem (begrenzten) Urteil wählt der Kunde aus dem breiten Angebot der Lieferanten aus, fügt ihn in eine Kategorie, vereinfacht seine Entscheidungsprozesse und fördert die interne Routine. Weil er die Kompetenz des Lieferanten gezielt für seine Bestellungen bewertet, verfällt er nicht in allgemeine Urteile, die unzuverlässig sind (denn wer A gut leistet, braucht nicht auch in B und C gut zu sein). Weil der Kunde zudem seinen übrigen Bedarf bereits bei anderen Lieferanten deckt, ist es für ihn zweckmäßig, das bewährte Lieferantenportfolio weitgehend beizubehalten.

Für Lieferanten ist es schwierig, aus engen Einschätzungen und Abläufen auszubrechen, um beispielsweise eine Geschäftsbeziehung von Einzelprodukten zu

Lösungen oder von Einsparten-Angeboten zu Mehrsparten-Beziehungen zu entwickeln. Springt ein Lieferant als Lückenbüßer ein oder löst mit einer Sonderlieferung geschickt das Problem des Kunden, so bleibt es doch fraglich, ob jener ihn auch als möglichen Hauptlieferanten erkennt und berücksichtigt.

Kurz: Der Lieferant ist rasch in der „falschen Schublade“ und kommt nicht mehr raus. Es lohnt sich bereits im ersten Geschäft die „richtige Schublade“ zu erreichen. Oder um im Bild des Hunters zu bleiben: Leicht erlegt der Wildschweinjäger nur ein Kaninchen.

higkeiten zu tun. Generell braucht jedoch jeder Verkäufer die Fähigkeiten zur Akquisition und Pflege von Kunden, weil sich die erfolgreiche Mischung laufend neu ergibt.

### Farmer für die Akquisition und Hunter für die Bindung?

Die wichtigste Herausforderung in der Akquisition von neuen Kunden ist es nicht, einen ersten Umsatz mit dem Kunden zu gewinnen. Der Einstieg mit Stil, Leistung, Preis, Kontaktpersonen usw. prägt nämlich die Zukunft und trotz einem anfänglichen Erfolg zerstört die falsche Positionierung zu Beginn den großen Teil des zukünftigen Geschäftes. Die Hunter-Mentalität mit Aggressivität, Biss oder Abschlussorientierung fördert

die falsche Zusammenarbeit. Sie lässt sich später oft nicht mehr korrigieren oder erneuern. Richtig wäre es wohl, sehr sorgfältig auf den Kunden einzugehen, die Möglichkeiten mit dem Kunden umfassend abzuschätzen, die Beziehungsnetze breit abzustützen, anspruchsvollere Lösungen gemeinsam mit dem Kunden zu entwickeln. Alles Merkmale, die normalerweise dem Farmer für Kunden zugeordnet werden. Um das Bild zu verwenden:

Bei der Akquisition sollte der Samen sorgfältig gesetzt werden. Hunting ist oft nicht der beste Ansatz, um Kunden zu gewinnen.

Die wichtigste Herausforderung in der Pflege des Kunden ist es nicht, die erreichten Umsätze und die etablierte Zusammenarbeit fortzuführen; kurz die eingespielten Erwartungen des Kunden zu erfüllen und damit die Umsätze etwas zu erhöhen. Herausfordernd ist es, in einer bestehenden Beziehung neu zu akquirieren, auszubrechen, den Kunden zu überraschen und zu irritieren und zu neuen Potenzialen einer Zusammenarbeit vorzustoßen. Das sind durchaus Hinweise, die sich häufig in der Akquisition des Kunden finden. Farming ist nicht der beste Ansatz, um Kundenpotenziale zu erweitern.

Zwar könnte der Eindruck entstehen, dass Hunting und Farming einfach neu zugeordnet werden sollen. Obenstehende Argumentation ist aber ebenso schwarz-weiß, wie die klassische Diskussion zur Gewinnung

und Pflege der Kunden. Die Folgerung: Die Grenzen zwischen Hunting und Farming vermischen sich stark, und es ist selten sinnvoll, sie in der Praxis durch eine Spezialisierung des Verkaufs oder standardisierte Verkaufsprozesse zu trennen.

### Fazit – Unterschiede oft nur konstruiert

Unternehmen bewegen sich in den Spielregeln ihres Geschäftes und können nur begrenzt zwischen Kundenakquisition und -bindung wählen. Erst der richtige Mix von bestehenden und neuen Kunden, angepasst auf die Unternehmenssituation, verspricht Erfolg. Zwischen einem Geschäft von bestehenden Kunden und neuen Kunden zu unterscheiden, ist beliebt und verbreitet. Mögliche Folgerungen für das Marketing sind aber vielfach grob und falsch. Die Unterschiede zwischen Akquisition und Pflege sind oft nur konstruiert und damit nicht besonders ergiebig. Andere Segmentierungen, etwa nach Kundennutzen und Einkaufsverhalten, versprechen mehr.

Für die Bearbeitung der Kunden ist die Folgerung nahe liegend. Wer einen Umsatz von 100 abholt, wenn 500 möglich wäre, verpasst nicht nur ein gegenwärtiges Geschäft, sondern ist zukünftig falsch positioniert.

von Prof. Dr. Christian Belz



#### QUELLEN

Belz, Ch. (1998): Akzente im innovativen Marketing. St.Gallen und Wien: Thexis und Ueberreuter.

Reichheld, F. und Sasser, E. (1991): Zero Migration – Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard Manager, Nr. 4, S. 108–116.

Reinartz, W./Kumar, V. (2002): The Mismanagement of Customer Loyalty, in: Harvard Business Review, July 2002, S. 86–94.

Tomczak, T./Reinecke, S./Mühlmeier, S. (2007): The Task oriented Approach, Working Paper, University St.Gallen.

Zupancic, D./Müllner, M. (2008): Kundenakquisition und -pflege, Präsentationsunterlage für Seminare, St.Gallen: Institut für Marketing und Handel.