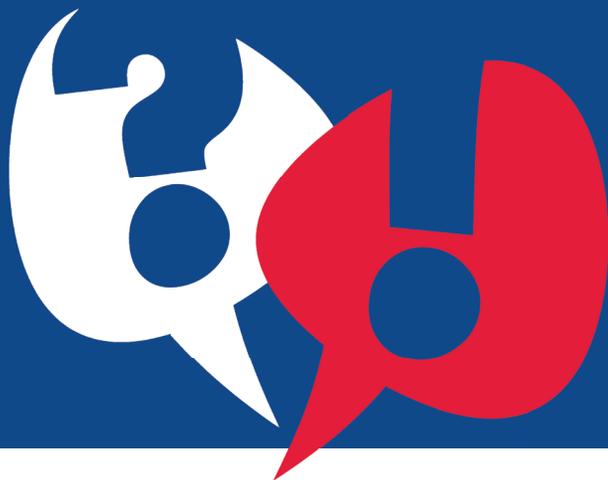


# DAS NEUE EMPFEHLUNGS MARKETING

Anne M. Schüller



Durch Mundpropaganda und  
Weiterempfehlungen  
neue Kunden gewinnen

## Nutzungshinweise für Ihr BusinessVillage-E-Book

Lesen Sie bitte den E-Book-Lizenzvertrag auf der folgenden Seite sorgfältig durch. Sie sind nur dann berechtigt, dieses E-Book zu nutzen, wenn Sie den Bestimmungen dieses Lizenzvertrages zustimmen.

### Bitte beachten Sie hierbei insbesondere folgende Punkte:

- Die E-Book-Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, dieses Dokument **für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch** zu nutzen.
- Sie sind nicht berechtigt dieses Dokument – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es zu verleihen, zu vermieten oder zu verkaufen. Unternehmensversionen erhalten Sie auf Anfrage.
- Das Anfertigen von Vervielfältigungen und das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Computern ist jederzeit gestattet, jedoch nur dann, wenn dies für Ihren persönlichen Gebrauch geschieht und Dritten dadurch nicht der Zugang dazu ermöglicht wird.
- Sie dürfen dieses Dokument nicht verändern. Schon bei dem Versuch einer Veränderung erlischt das Recht zur Nutzung.
- Das Recht zur Nutzung wird zeitlich unbegrenzt erteilt, solange die Lizenzbestimmungen vom Lizenznehmer erfüllt werden.
- Ihr BusinessVillage-E-Book ist speziell für Sie erstellt worden. Sichtbare und nicht sichtbare Kennzeichnungen zur Individualisierung innerhalb des E-Books erlauben die Identifizierung des Lizenznehmers im Falle eines Verstoßes gegen die Lizenzbedingungen.
- BusinessVillage übernimmt für Inhalte des E-Books keine Haftung.

# BusinessVillage E-Book-Lizenzvertrag

Indem Sie dieses E-Book speichern, kopieren oder in einer anderen Art und Weise nutzen, erklären Sie, dass Sie die Bestimmungen der nachfolgenden Lizenzbedingungen akzeptieren. Durch das Speichern, Kopieren oder durch eine anderweitige Benutzung dieses E-Books wird ein rechtsgültiger Vertrag zwischen Ihnen (entweder als natürliche oder juristische Person) und BusinessVillage GmbH und deren Rechtsnachfolgern geschlossen. Falls Sie den nachfolgenden Bestimmungen nicht zustimmen, sind Sie nicht berechtigt, dieses E-Book zu speichern, zu kopieren, zu lesen oder in einer anderen Art zu nutzen. In diesem Fall sind Sie verpflichtet, dieses E-Book sofort zu löschen!

**E-Book-Nutzungslizenz:** Das vorliegende E-Book ist rechtlich als SOFTWARE zu qualifizieren und wird sowohl durch Urheberrechtsgesetze und andere internationale Urheberrechtsverträge geschützt als auch durch andere Gesetze und Abkommen über geistiges Eigentum. Wenn Sie den Lizenzvertrag akzeptieren, wird Ihnen dieses E-Book lizenziert, nicht verkauft.

## I. LIZENZGEWÄHRUNG

Durch diesen Lizenzvertrag werden Ihnen folgende Rechte gewährt:

### a) Verwendung des E-Books

Diese Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, das E-Book für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch zu nutzen. Sie sind nicht berechtigt – auch nicht auszugswise – das E-Book zu vervielfältigen, zu kopieren oder zu verbreiten, zu verleihen, weiterzugeben oder Ähnliches, es sei denn, es wird Ihnen mit diesem Lizenzvertrag ausdrücklich gestattet. In jedem Fall ist eine Veränderung des E-Books (zum Beispiel Änderungen im Text, Kürzungen oder Ergänzungen etc.) oder ein Eingriff in oder eine Änderung an dem Quellcode des E-Books (insbesondere eine Veränderung oder Entfernung der personalisierenden Elemente des E-Books) strengstens untersagt.

### b) Speicherung/Netzwerkverwendung

Sie sind lediglich berechtigt, das E-Book für Ihren persönlichen Gebrauch zu speichern. Dieses Recht schließt eine Speicherung auf mehreren Computern ein, solange diese ausschließlich von Ihnen genutzt werden. Eine Speicherung dieses E-Books auf einer zentralen Speichervorrichtung, wie etwa einem Netzwerkservers, ist Ihnen nur dann erlaubt, wenn Sie diese Speichervorrichtung ausschließlich dazu verwenden, das E-Book über ein internes Netzwerk auf Ihren anderen Computern zu nutzen. Anderen Nutzern darf dieses E-Book nicht überlassen werden oder der Zugriff über ein Netzwerk ermöglicht werden. Sie sind ebenfalls nicht berechtigt, das E-Book über ein externes Netzwerk oder das Internet direkt oder indirekt (beispielsweise durch Einstellen in eine Homepage, Speicherung auf einem File-, FTP- oder anderen Servern, Verweis darauf durch einen Link etc.) Dritten zur Verfügung zu stellen oder anderen den Zugang zu ermöglichen.

### c) Sicherungskopie

Zusätzlich zu den unter Punkt b) genannten Speicherungsmöglichkeiten sind Sie lediglich berechtigt, von dem E-Book eine Sicherungs- oder Archivierungskopie zu fertigen. Auch diese Kopie ist ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch und darf nicht an Dritte weitergegeben werden oder Dritten Zugang dazu verschafft werden.

### d) keine Weitergabe/Übertragung der Nutzungsrechte

Da dieses E-Book ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch ist, ist eine – auch unentgeltliche – Weitergabe nicht gestattet. Sie sind auch nicht berechtigt, die Nutzungsrechte an diesem E-Book entgeltlich oder unentgeltlich zu übertragen.

## II. Laufzeit und Kündigung

BusinessVillage erteilt Ihnen die Nutzungslizenz zeitlich unbegrenzt, solange Sie die Lizenzbestimmungen erfüllen. Unbeschadet sonstiger Rechte ist BusinessVillage berechtigt, Ihre Rechte aus diesem Lizenzvertrag zu kündigen, sofern Sie gegen die Bestimmungen dieses Lizenzvertrages verstoßen. In einem solchen Fall sind Sie verpflichtet, dieses E-Book und sämtliche Kopien unwiderruflich zu löschen.

## III. Kennzeichenrechte

Diese Lizenzvereinbarung gewährt Ihnen keinerlei Rechte in Verbindung mit Kennzeichenrechten von BusinessVillage.

## IV. Prüfrechte

Der Kunde wird über die Anzahl der Anwender beziehungsweise der von der Software erstellten Kopien sowie über deren Installationsort genaue Angaben nachhalten. BusinessVillage ist berechtigt, fünf Werkzeuge nach vorheriger schriftlicher Ankündigung die Geschäftsräume des Kunden während der allgemeinen Geschäftszeiten zu betreten, um zu überprüfen, ob der Kunde seine Vertragspflichten einhält. Unter Berücksichtigung berechtigter Belange des Kunden wird BusinessVillage gegebenenfalls einen zur Berufsverschwiegenheit verpflichteten Sachverständigen mit dieser Überprüfung beauftragen. Der Kunde unterrichtet den Sachverständigen oder BusinessVillage umfassend, hält seine Mitarbeiter zur Auskunftserteilung an und gewährt Einblick in die für die Überprüfung erforderlichen Unterlagen. BusinessVillage trägt die Kosten dieser Überprüfung, es sei denn, es würde eine Vertragsverletzung durch den Kunden festgestellt.

## V. Urheberrecht

Alle Rechte und geistigen Eigentumsrechte an dem E-Book (einschließlich, aber nicht beschränkt auf Text, Bilder, Fotografien, Grafiken, Animationen, Video, Audio, Musik und Applets, die in dem E-Book enthalten sind), den gedruckten Begleitmaterialien und jeder Kopie des E-Books liegen bei BusinessVillage oder seinen Autoren. Jeder Fall einer Verletzung der Urheberrechte von BusinessVillage und jeder Verstoß dieser Lizenzvereinbarung wird ausnahmslos verfolgt. Jede Verletzung der Urheberrechte oder eine Missachtung der Lizenzbestimmungen verpflichtet zum Schadenersatz. Jede unerlaubte Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe kann mit einer Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft werden. Bei einer gewerbsmäßigen unerlaubten Verwertung droht eine Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe.

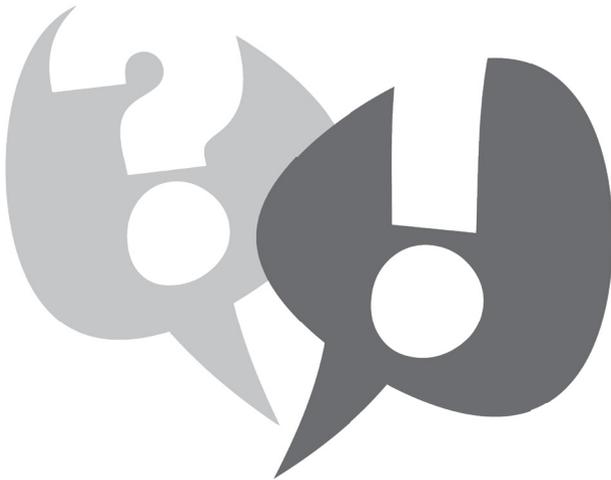
## VI. Haftungsausschluss

BusinessVillage übernimmt für den Inhalt des E-Books keine Haftung. Die Verantwortlichkeit für den Inhalt liegt ausschließlich bei dem jeweiligen Autor. Dies gilt insbesondere für fachspezifische Inhalte wie rechtliche, steuerrechtliche, medizinische, pharmazeutische oder ähnliche Inhalte. Im Übrigen ist die Haftung von BusinessVillage und seinen Erfüllungsgehilfen beschränkt auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit.





# **DAS NEUE EMPFEHLUNGS MARKETING**



**Durch Mundpropaganda und  
Weiterempfehlungen  
neue Kunden gewinnen**

**Anne M. Schüller**

Das neue Empfehlungsmarketing

Durch Mundpropaganda und Weiterempfehlungen neue Kunden gewinnen

2. Auflage 2015

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

**Bestellnummern**

ISBN 978-3-86980-312-8 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-86980-313-5 (E-Book, PDF)

Direktbezug [www.BusinessVillage.de/bl/975](http://www.BusinessVillage.de/bl/975)

**Bezugs- und Verlagsanschrift**

BusinessVillage GmbH

Reinhäuser Landstraße 22

37083 Göttingen

Telefon: +49 (0)5 51 20 99-100

Fax: +49 (0)5 51 20 99-105

E-Mail: [info@businessvillage.de](mailto:info@businessvillage.de)

Web: [www.businessvillage.de](http://www.businessvillage.de)

**Layout und Satz**

Sabine Kempke

**Illustration auf dem Umschlag**

pay404, [www.istockphoto.de](http://www.istockphoto.de)

**Druck und Bindung**

Westermann Druck Zwickau GmbH

**Copyrightvermerk**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

# Inhalt

<b>Über die Autorin</b> .....	9
<b>1. Einblick: Die neue Empfehlungsgesellschaft</b> .....	11
1.1 Die Bedeutung des Empfehlungsmarketings wächst und wächst ....	13
1.2 Die Empfehlungsgesellschaft und das neue Businessmantra .....	15
1.3 Man muss empfehlenswert sein, um empfohlen zu werden .....	16
<b>2. Ihr größter Schatz: Aktive positive Empfehler</b> .....	19
2.1 Empfehlungsmarketing schlägt klassisches Marketing .....	22
2.2 Empfehlungen sind die neue Werbung .....	25
2.3 Am Anfang und am Ende einer Käuferfahrung: eine Empfehlung ...	27
2.4 Über positive und negative Empfehlungen .....	30
2.5 Empfehlungen sind kein Zufall: Mit Empfehlungsgebern richtig umgehen .....	34
2.6 Wie Sie mit Empfehlungsempfängern richtig umgehen .....	37
2.7 Was ist alles Empfehlungsmarketing? Und was nicht? .....	40
<b>3. Warum die Menschen so gerne weiterempfehlen</b> .....	47
3.1 Warum Empfehlungen uns so überaus wichtig sind .....	51
3.2 Warum werden Menschen eigentlich als Empfehler aktiv? .....	53
3.3 Der Stoff, aus dem Empfehlungen sind .....	55
3.4 Den typischen Empfehler gibt es nicht .....	59
Gastbeitrag von Sylvia Löhken .....	62
<b>4. Wie man heute als Anbieter empfehlenswert wird</b> .....	69
4.1 Nur Spitzenleistungen werden weiterempfohlen .....	71
4.2 Die Lovemark: Spitzenleister der Herzen .....	73
4.3 Nur Spitzenleister erbringen Spitzenleistungen .....	77
4.4 Empfehlungsgeschäft ist Vertrauensgeschäft .....	81
4.5 Begeisterung: ein Turbo für den Empfehlungserfolg .....	84
4.6 Begeisterungsmanagement: die Momente der Wahrheit gestalten ..	86
4.7 Der Kunde als Fan – und was das fürs Weiterempfehlen bedeutet ..	90

<b>5. Empfehlungsmanagement: In vier Schritten zum Ziel</b> .....	97
5.1 Die empfehlungsfokussierte Analyse (Schritt 1) .....	99
5.2 Die empfehlungsfokussierte Strategie (Schritt 2) .....	103
5.3 Maßnahmenplanung und Umsetzung (Schritt 3) .....	108
5.4 Monitoring und Optimierung (Schritt 4) .....	118
<b>6. Ideen finden: Wie Empfehlungsgeschichten entstehen</b> .....	129
6.1 Wie Sie eine Ideenbank installieren .....	131
6.2 Wie Sie Begeisterungsideen generieren .....	132
6.3 Mitmach-Marketing bietet Erzählstoff pur .....	137
6.4 Geschichten erzählen – zum Weitererzählen .....	140
6.5 Wie Sie einen Geschichtenfundus anlegen .....	145
6.6 Geschichten weiterverbreiten – drinnen und draußen .....	147
<b>7. Wie man Empfehlungen im Verkaufsgespräch generiert</b> .....	151
7.1 Der Erstbesuch bei einem Empfehlungsempfänger .....	155
7.2 Die Empfehlungsvereinbarung bei der Kaltakquise .....	157
7.3 Die konkrete Frage nach Empfehlungsadressen .....	158
7.4 Über starke und schwache Empfehlungsadressen .....	162
7.5 Die Frage nach Empfehlungen bei einem Betreuungsbesuch .....	165
7.6 Wenn Sie einen Bestandskunden neu übernehmen .....	167
7.7 Die telefonische Kontaktaufnahme bei einer Empfehlung .....	168
<b>8. Referenzmarketing: Der Kunde als Vorverkäufer</b> .....	173
8.1 Wie man zu aussagestarken Referenzen kommt .....	176
8.2 Wie sich Testimonials und Referenzen einsetzen lassen .....	178
Gastbeitrag von Harry Weiland .....	182
<b>9. Influencer-Marketing: Der Kunde als Meinungsmacher</b> .....	187
9.1 Influencer-Typologie: Meinungsführer und Multiplikatoren .....	191
9.2 Wie und wo Sie passende Influencer finden .....	193
9.3 Wie Sie Influencer für sich gewinnen .....	197
9.4 Journalisten sind auch Influencer .....	198
Gastbeitrag von Magda Bleckmann .....	201

<b>10. Guerilla und Buzz – neue Formen der Mundpropaganda</b> .....	207
10.1 Guerilla-Marketing: große Wirkung mit kleinen Mitteln .....	208
10.2 Gute Tipps, damit Guerilla-Aktionen gelingen .....	212
10.3 Buzz-Marketing: Wirbel erzeugen und Wellen schlagen .....	214
Gastbeitrag von Mark Leinemann .....	218
<b>11. Online-Mundpropaganda: Der Kunde als Multiplikator</b> .....	225
11.1 Virale Effekte sind für jeden Anbieter wertvoll .....	227
11.2 Onlinebewertungen: kostenlose Unternehmensberatung .....	232
11.3 Fünf Tipps, damit der Shitstorm Sie nicht ruiniert .....	236
11.4 Virales Marketing: Ansteckungsgefahr kann auch positiv sein ..	240
11.5 Die Saat muss aufgehen: Wie virales Seeding gelingt .....	243
Gastbeitrag von Torsten Panzer .....	245
<b>12. Kennzahlen im Empfehlungsmarketing</b> .....	253
12.1 So messen Sie die Wiederkauf- und Empfehlungsbereitschaft ..	255
12.2 Die ultimative Unternehmenskennzahl heißt Empfehlungsrate ..	257
12.3 Der Net Promoter® Score im Empfehlungsmarketing .....	260
12.4 Wie mit dem NPS gearbeitet wird .....	263
12.5 Den Touchpoint-Manager zum NPS-Beauftragten machen .....	266
<b>13. Rechtliche Aspekte im Empfehlungsmarketing</b> .....	269
Gastbeitrag von Christian Solmecke .....	270
<b>14. Ausblick: Überleben in der Empfehlungsgesellschaft</b> .....	281
<b>Anhang</b> .....	287
Gastautoren .....	288
Anmerkungen .....	290
Literaturhinweise .....	291
Stichwortverzeichnis .....	294



# Über die Autorin



Anne M. Schüller ist Diplom-Betriebswirt, Keynote-Speaker, Businesscoach und mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin. Sie gilt als Europas führende Expertin für Touchpoint-Management, Loyalitäts- und Empfehlungsmarketing. Managementbuch.de zählt sie zu den wichtigen Managementdenkern.

Sie hat zwölf Managementbücher geschrieben, drei Hörbucheditionen veröffentlicht und den *Leitfaden WOM* mitherausgegeben. Wenn es um das Thema Kunde geht, zählt sie zu den meistzitierten Experten.

Über zwanzig Jahre lang hatte sie Führungspositionen in Vertrieb und Marketing verschiedener internationaler Dienstleistungsunternehmen inne und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Zu ihrem Kundenkreis als Beraterin, Trainerin und Speaker zählt die Elite der deutschen, österreichischen und schweizerischen Wirtschaft.

Sie ist Gastdozentin an der Bayerischen Akademie für Werbung und Marketing (BAW) sowie am Management Center Innsbruck (MCI). Ihr Touchpoint-Institut bildet zertifizierte Touchpoint-Manager aus und vergibt Lizenzen.

## **Kontakt:**

[www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de), [www.touchpoint-management.de](http://www.touchpoint-management.de) und [www.empfehlungsmarketing.cc](http://www.empfehlungsmarketing.cc)



**1.**

**Einblick: Die neue  
Empfehlungsgesellschaft**



Die gute alte Mundpropaganda, die seit jeher die Geschicke der Menschen begleitet, erlebt gerade einen mächtigen Wandel. Wir leben in einer neuen Empfehlungszeit. Digitale Lagerfeuer ergänzen die klassischen Orte fürs Weiterempfehlen. Via Handy-Recherche ist es nun möglich, von überall her und rund um die Uhr an einen benötigten Ratschlag heranzukommen. Webportale, soziale Netzwerke und mobile Apps sind zu einer wahren Spielwiese für innovative Formen des Empfehlungsmarketings geworden. Doch das Weiterempfehlen ist vor allem Offline zu Hause – und wichtiger als jemals zuvor. Gerade in informationsüberfluteten Zeiten wie diesen kann das Zu- und Abraten Dritter für kluge Entscheidungen sorgen – und das eigene Leben damit auch ein wenig vollkommener machen. Denn Empfehlungen trennen das Gute vom Schlechten.

Wir sind die Nachfahren solcher Menschen, die den wohlmeinenden Hinweisen ihres sozialen Umfelds folgten, wenn ihr eigenes Wissen nicht reichte. Und mehr als jemals zuvor leihen wir unser Ohr vor allem denen, die uns nahe stehen, die glaubwürdig sind und ihre wertvollen Erfahrungen freigiebig teilen: verlässlichen Empfehlern. Zu 80 Prozent vertrauen wir dem, wozu unser persönliches Umfeld uns rät, und folgen solchen Hinweisen gern. Und zu 64 Prozent bauen wir auf das, was die Menschen auf Onlineplattformen erzählen. Doch höchstens noch zu 45 Prozent glauben wir den Werbeformaten der Anbieter im Markt, wie eine Nielsen-Studie aus 2013 ergab.

Die Unternehmenskommunikation hat sich in einen gigantischen Vertrauensverlust hineinmanövriert. Zu oft sind wir belogen und betrogen worden. Dieser Makel der Werbung, die uns zudem ungefragt überfällt, hat Zweifel gesät und Misstrauen geerntet. Solche Umstände bringen vor allem die konsumfreudigen Digital Natives, also die nach 1980 geborenen und im Internetzeitalter aufgewachsenen Menschen dazu, klassische Werbeformate weitestgehend zu verschmähen, diese mithilfe von Adblockern zu unterdrücken und stattdessen auf die Empfehlungen Dritter zu bauen. Marken-Stalking, also die aggressive Aufdringlichkeit eines Unternehmens

und seiner Marken, ist out. Kaufbestimmend ist in erster Linie, was das eigene Netzwerk empfiehlt.

Alles, was die Anbieter sagen, kann heute live und vor Ort auf den Wahrheitsgehalt überprüft und blitzschnell mit den Erfahrungen anderer abgeglichen werden. Jeder Kunde ist heute ein potenzieller Pressesprecher. Das Reh hat nun die Flinte in der Hand. Umsätze steigen nicht länger proportional zum Werbedruck, sondern mit der Qualität von Mundpropaganda und Weiterempfehlungen. Diese stehen immer öfter am Anfang eines Entscheidungsprozesses und am Ende eines Kundenerlebnisses. Sie gelten als Kaufauslöser Nummer eins. Die Konsumenten sind die neuen Vermarkter: agile Markenbotschafter, lautstarke Meinungsmacher, machtvolle Berater, tatkräftige Verhaltensbeeinflusser, effiziente Vorverkäufer. Wertvolle Mundpropaganda und aktive Weiterempfehlungen sind die beste Lebensversicherung für ein Unternehmen.

## 1.1 Die Bedeutung des Empfehlungsmarketings wächst und wächst

Ein gut gemachtes Empfehlungsmarketing ist der Zukunftsweg zu neuen Kunden. Und dies aus drei Gründen:

**1. Vertrauensbonus:** Wer in Marketing und Vertrieb, Service und Kommunikation mit Empfehlungen und Referenzen agiert, lobt nicht länger sich selbst, sondern wird von seinen Kunden gelobt. Als Empfehler agierende Kunden haben einen Vertrauensbonus. Sie machen neugierig und verbreiten Kauflaune. Sie wirken glaubhaft und neutral. Denn Empfehlungen basieren auf Erfahrungswissen. Und sie sind für den Empfänger relevant. Hierdurch verringern sich Kaufwiderstände erheblich – und das Ja-sagen fällt leicht.

**2. Datenschutz:** Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung werden sich die Verbraucherschutzgesetze weiter verschärfen. Gleichzeitig steigen die technologischen Möglichkeiten, sich vor unerwünschter Werbung zu schützen. So wird es für Unternehmen immer schwieriger, Interessenten kalt anzusprechen. Eine unpassende Kontaktaufnahme kann heute nicht nur zu Fehlinvestitionen und rechtlichen Konsequenzen, sondern auch zu schwerwiegenden Reputationsschäden führen. Ein Empfehler hingegen schafft nicht nur Wärme, sondern auch ein perfektes Entrée.

**3. Komplexitätsreduktion:** Verlässliche Empfehlungen geben uns Orientierung im Dschungel der Möglichkeiten. Sie erlösen uns aus Entscheidungskonflikten. Sie verringern das Risiko einer fatalen Fehlentscheidung. Sie ersparen uns Zeit und reduzieren Enttäuschungsgefahr. Und sie schaffen Sicherheit in einer zunehmend komplexen Welt. So helfen sie uns, die Spreu vom Weizen zu trennen. Sie sorgen also für etwas, das unser Gehirn besonders goutiert: die Weitergabe von Informationspaketen, die sich bewährt haben. Außerdem mag unser Oberstübchen Brain-Convenience und Peace of Mind, also Einfachheit, Klarheit, Ruhe und Frieden. Genau deshalb folgen wir wohlmeinenden Empfehlern oft nahezu blind.

Aus diesen und vielen weiteren Gründen, die wir sogleich vertiefen, wird das Empfehlungsmarketing in professioneller Form immer beliebter. Als ich vor über zehn Jahren mein erstes Buch zum Thema geschrieben habe, erkannten bereits viele Unternehmen, dass Empfehlungen zu wichtig sind, um sie allein dem Vertrieb zu überlassen. Heute und in Zukunft wird ein gezielt entwickeltes Empfehlungsmarketing für immer mehr Anbieter der ganz große Renner. Es kommt immer öfter an die erste Stelle im Marketingplan. Und die Empfehlungsrate wird zur wichtigsten Kennzahl. Sie ist gleichzeitig Ausgangspunkt und Ziel eines neuen, planmäßigen Strebens, in welchem sich Unternehmen über Abteilungsgrenzen hinweg neu auf den Kunden ausrichten.

## 1.2 Die Empfehlungsgesellschaft und das neue Businessmantra

Die Social Media machen aus uns allen Geschichtenerzähler und Weiterempfehlen. Und ob das den Unternehmen nun gefällt oder nicht: Was immer sie heute tun, im Internet spricht es sich wie ein Lauffeuer herum. Vernebeln, vertuschen und Marketinglügen sind in diesem Szenario ein Auslaufmodell. Selbst kleinste Fehler werden einem um die Ohren gehauen. Und minderwertige Angebote werden vom Kunden gnadenlos aussortiert. Wer unbeschadet davonkommen will, tut gut daran, eine Top-Performance zu bieten, moralisch sauber zu sein und in einen offenen, ehrlichen Dialog zu treten. Denn im Social Web gibt es keine Geheimnisse mehr. Onlinenetze verstärken immer, was in sie eingespeist wird. Und sie intensivieren die Persönlichkeit eines Unternehmens – im Guten wie im Bösen.

Übrigens hat das, was die Menschen über einen Anbieter sagen, sogar in den Suchmaschinen Vorrang vor dem, was die Unternehmen selbst über sich sagen. Denn Suchmaschinen-Algorithmen bevorzugen People-Buzz – und bringen ihn ganz weit nach vorn auf die Trefferlisten. Immer öfter ist das Suchfeld von Google und Co. auch der Startpunkt für eine potenzielle Kundenbeziehung – und nicht selten zugleich das Ende.

*Sei wirklich gut, und bring die Menschen dazu, dies engagiert weiterzutragen.*

So lautet das Mantra in einer Empfehlungsgesellschaft. Exzellenz und Multiplikation sind die wesentlichen Zutaten dafür. Viel Zeit bleibt auch nicht. Denn wer heute nicht empfehlenswert ist, ist morgen nicht mehr kaufenswert – und übermorgen tot.

## 1.3 Man muss empfehlenswert sein, um empfohlen zu werden

Empfehlungen sind die ehrlichste Form der Werbung. Aber nur herausragende Leistungen erhalten gute Mundpropaganda. Deshalb gilt: Nur wer empfehlenswert ist, wird auch weiterempfohlen. Dafür muss die Basis stimmen. Und diese liegt weit jenseits der Nulllinie von Mittelmaß und Zufriedenheit. Mundpropaganda- und Empfehlungsmarketing kommen erst in der Begeisterungszone in Gang. Sie brauchen verlässliche Fans, Ideenfunken und Sternenstaub.

Doch Empfehlungen fallen nicht vom Himmel. Selbst enthusiastische Kunden denken nicht zwangsläufig und vollautomatisch daran, sich mit großartiger Mundpropaganda zu bedanken. Wer heute aktives Empfehlungsmarketing betreibt, wartet nicht in aller Bescheidenheit darauf, rein zufällig entdeckt zu werden. Er vertraut auch nicht allein auf sein exzellentes Angebot, sondern treibt den Empfehlungsprozess aktiv und systematisch voran. Neues Empfehlungsmarketing bedeutet, dass aus zufälligen Empfehlungsgesprächen absichtliche werden. Das Schaffen und Gestalten von Empfehlungsgründen und -wegen wird zur Daueraufgabe des gesamten Unternehmens.

Die unterschiedlichen Formen der Mundpropaganda, die im Folgenden beschrieben werden, können Ihre Vertriebs- und Marketingaktivitäten kräftig unterstützen, Sie vor Preisattacken bewahren, die heute wie zukünftig mühsame Neukundengewinnung maßgeblich erleichtern und eine Menge Werbekosten sparen. Dies ist die alles entscheidende Frage:

*Wie mache ich meine Kunden und Kontakte zu Top-Verkäufern meiner Angebote und Services?*

Eine Fülle von Antworten auf diese Frage erwartet Sie sehnlichst in diesem Buch.

Kein Zweifel schon jetzt: Aktive Empfehler sind die wahren Treiber einer positiven Unternehmensentwicklung. Denn das Weiterempfehlen bringt nicht nur gutes Neugeschäft, es stärkt auch die Loyalität. So konnte nachgewiesen werden, dass sich Kunden nach Abgabe einer Empfehlung dem Unternehmen in stärkerem Maße verbunden fühlen. Ebenso hat sich gezeigt, dass das Aussprechen einer Empfehlung eine positive Wirkung auf die eigene Wiederkaufabsicht hat.

Die, die ein Unternehmen mit Inbrunst und Leidenschaft weiterempfehlen, werden dieses also kaum mehr verlassen. So kommt man schließlich zu Kunden mit quasi eingebauter Bleibe-Garantie. Demnach ist es in Zeiten abnehmender Kundenloyalität sogar dreifach sinnvoll, sein Empfehlungsmarketing gezielt zu entwickeln: Es sorgt

- für vermehrten Bestandskundenumsatz,
- für eine höhere Kundentreue und
- für kostenfreie Neukundengewinnung.

Na dann, legen wir los! Ich heiße Sie herzlich willkommen zur intelligentesten und gleichzeitig auch ertragsstärksten Wertschöpfungsstrategie aller Zeiten.



**2.**

**Ihr größter Schatz:**

**Aktive positive Empfehler**



Wer ist Ihr bester Verkäufer? Er ist nicht im Vertrieb angestellt. Er ist kein freier Mitarbeiter oder Handelsvertreter. Er arbeitet auch nicht als Vermittler. Ihr bester Verkäufer heißt: Empfehler, aktiver positiver Empfehler. Er sagt anderen Menschen, dass sie mit Ihnen zusammenarbeiten oder bei Ihnen kaufen sollen. Solche Empfehler sind wirksamer als jeder Starverkäufer – und kosten keinen Cent auf Ihrer Gehaltsliste. Sie sind ungebunden, uneigennützig, unwiderstehlich. Doch meist bleiben sie unerkannt und unbelohnt. Wie oft hat man sich zum Beispiel bei Ihnen schon einmal für eine Weiterempfehlung ausdrücklich und mit einer besonderen Geste bedankt? Viele Unternehmen haben jede Menge kostenlose Verkäufer im Markt, doch keiner kümmert sich um sie. Das war in der Vergangenheit vielleicht noch zu verschmerzen, doch heute, in Zeiten, wo Kunden immer mehr mit Kunden reden, wird dies schnell bedenklich. Denn: Die beste Werbung ist die, die der Kunde für Sie macht.

»Willst du, dass man Gutes von dir sagt, so sage es nicht selbst«, schreibt Blaise Pascal, ein französischer Philosoph aus dem 17. Jahrhundert. Wer würde da widersprechen? Empfehlungen führen schneller und sicherer zum Abschluss als die ausgefeilteste Argumentationskette eines Spitzenverkäufers. Denn der Empfehler hat einen Vertrauensbonus. Er macht neugierig und verbreitet Kauflaune. Sein guter Rat wirkt glaubwürdig und neutral. Hierdurch verringern sich Kaufwiderstände erheblich. »Die Sache muss ja gut sein, wenn's mein bester Freund und guter Geschäftspartner empfiehlt. Der würde sich nie etwas andrehen lassen«, sagt Ihr Interessent. »Von dem weiß ich, dass er besonders kritisch ist und alles sorgfältig prüft. Auf seine Hinweise kann ich mich wirklich verlassen. Wenn er dieser Firma vertraut, dann tu ich das auch.«

Eine wohlwollende Empfehlung ist jeder Unternehmenswerbung überlegen. Denn empfohlenes Geschäft ist quasi schon vorverkauft. Dies führt bei dem, der die Empfehlung erhält, zu einer positiveren Wahrnehmung, zu einer höheren Gesprächsbereitschaft und zu zügigen Entscheidungen. Die Preissensibilität ist geringer, die Käufe sind hochwertiger und eine Bindung

entwickelt sich rasch. Dies alles sorgt auch schnell für ein neues Empfehlungsgeschäft. Denn wer empfohlen wurde, spricht, wenn die Erfahrung damit eine gute war, selbst gern Empfehlungen aus. So kommt am Ende eine Empfehlungsspirale in Gang, die sich immer weiter nach oben dreht.

Übrigens gibt es aktive und passive Empfehler. Passive Empfehler warten, bis sie gefragt werden. Aktive Empfehler hingegen ergreifen von sich aus die Initiative. Und sie erzielen hohe Trefferquoten. Denn ohne Streuverluste sprechen sie ganz genau die Personen in ihrem Umfeld an, die sich für eine Sache auch tatsächlich interessieren. Aktive Empfehler sind oft anspruchsvolle Kunden mit hoher Durchsetzungskraft. Sie reden gerne darüber, wofür sie ihr Geld ausgeben. Sie sind Vorreiter und kennen die neuesten Trends. Sie sind Experten auf ihrem Gebiet. Und sie genießen einen guten Ruf. Von daher wird ihr Rat besonders geschätzt. Sie sprechen allerdings eine Empfehlung erst dann aus, wenn sie sich ihrer Sache absolut sicher sind. Denn mit jeder Empfehlung steht immer auch die eigene Reputation auf dem Spiel.

Aktive positive Empfehlungen sind also das wertvollste Geschenk, das ein Unternehmen von seinen Kunden bekommen kann. Im neuen Empfehlungsmarketing müssen das Marketing und die komplette Vertriebsmannschaft lernen, gezielt ihre Kunden als Kommunikatoren des eigenen Produkts wahrzunehmen und sie so mit einbinden, dass diese begeistert Empfehlungen aussprechen. Solchermaßen infizierte Kunden können selbst dann, wenn jemand Böses erzählt, zu vehementen Verteidigern werden. »Da haben die sicher einen schlechten Tag erwischt«, heißt es in diesem Fall. »Bei mir hat immer alles prima geklappt. Ich kann Ihnen dieses Unternehmen wirklich wärmstens empfehlen.«

## 2.1 Empfehlungsmarketing schlägt klassisches Marketing

»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 Vater des Permission-Marketings in seinem Buch *Purple Cow*. Das tun Konsumenten aber nur dann, wenn sie von einer Sache begeistert sind. Oder dann, wenn etwas sie emotional so intensiv berührt wie das Bauchkribbeln bei einer neuen Liebe. Oder dann, wenn etwas so außergewöhnlich war, dass der Drang unwiderstehlich wird, dies so schnell wie möglich weiter zu tragen. Anbieter müssen also dem

### Inwieweit vertrauen Sie folgenden Werbeformen?

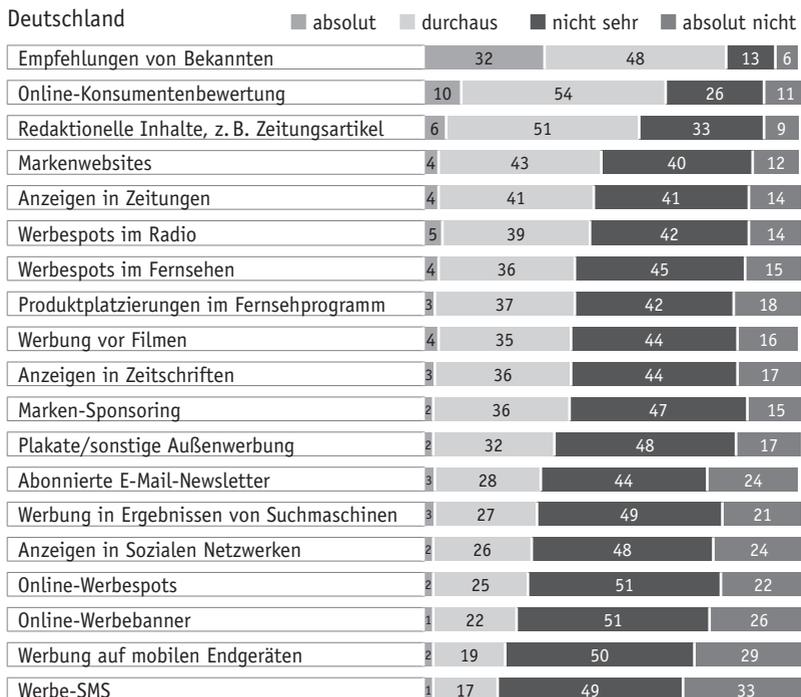


Abbildung 1: Nielsen-Studie zum Thema Verbraucher-Vertrauen – Ergebnisse für Deutschland; Erhebung 17. Februar bis 8. März 2013 (Quelle: Nielsen Global Survey).

Markt wirklich gute Gründe geben, um ins Gespräch zu kommen – und nicht ins Gerede.

Alle zwei Jahre ermittelt das internationale Marktforschungsinstitut Nielsen das Vertrauen der Konsumenten in die verschiedensten Werbeformen. Und sowohl in Deutschland, Österreich und der Schweiz als auch weltweit: An oberster Stelle stehen die Empfehler aus dem persönlichen Umfeld. An zweiter Stelle stehen die Onlineempfehler. Und erst mit deutlichem Abstand folgt dann die Anbieter-Werbung. Diese Zahlen sind allerdings weder neu noch wirklich überraschend. Schon zur Jahrtausendwende klagten immer mehr Werbetreibende über nachlassende Wirksamkeit ihrer Werbeanstrengungen, und Verbraucher begannen, sich über ein Übermaß an Werbung zu beschweren. Mit der zunehmenden Popularität des Internets und später der Social Media hat sich diese Entwicklung dann noch verschärft.

Auch ohne ein solches Schaubild ist klar: Die Grenzen der klassischen Werbung (TV, Radio, Print, Plakat) sind längst erreicht. Zwar wird der Werbedruck ständig erhöht, doch die Wirkung sinkt dramatisch. Wir Verbraucher sind immer schwieriger zu packen. Bei Fernsehspots zappen wir kurzerhand weg. Für Anzeigen bleibt keine Zeit. Mailings landen ungelesen im Müll. Werbung im Web verbannen wir mithilfe von Blockern, damit sie uns nicht mehr belästigen kann. Gegenüber den meisten Werbeformen, egal ob klassisch oder digital, sind wir inzwischen immun: Wir schauen nicht mehr hin, wir hören nicht mehr zu. Wir schalten ab – oder um. Die ständigen Unternehmensskandale zerstören unseren letzten Rest an Vertrauen. Wir glauben nicht länger der blumigen Prosa in Hochglanzbroschüren, dem Sirengesang der Verkäufergeschwader und dem Werbebedudel von Radio Gong. Wir fühlen uns gestört, wir sind angeödet und lassen uns nicht länger täuschen. Druckverkauf und werblicher Dauerregen sind ungewollt – und von daher nicht länger erwünscht. Zack! Peng! Bumm! Schon bald werden sich Marken wohl darauf einstellen müssen, dass sie höchstens noch angefragt werden, selbst aber niemanden mehr belästigen dürfen. Nur das, was den Konsumenten passt, kommt dann noch durch.

## Was tun, wenn Werbedruck nicht hilft?

Sog ist stärker als Druck. Deshalb schlägt das Empfehlungsmarketing die klassische Werbung. Der alte Weg, die herkömmliche Neukundenakquise, ist bei durchweg gleichartigen Angeboten und in gesättigten Märkten äußerst beschwerlich. Erstnutzer werden immer seltener. Und die Kunden der Mitbewerber gewinnt man fast nur noch über den Preis. Doch aggressive Preisstrategien erzeugen – genauso wie hektische Erweiterungen des Produktportfolios und die fieberhafte Marktanteilsaufstockung durch Übernahmen – meist nur kurzfristiges Wachstum und schlechte Gewinne.

Während schlechte Gewinne auf Kosten der Kunden gemacht werden, werden gute Gewinne mit deren Hilfe gemacht. Gute Gewinne entstehen vor allem dann, wenn »großartige Unternehmen das Leben der Menschen, die mit ihnen in Berührung kommen, bereichern und Beziehungen aufbauen, die echte Loyalität verdienen«, sagt der Loyalitätsexperte Fred Reichheld. Ganz genau! Vielerorts werden Kunden ja noch immer als Melkkühe (Cash Cows) gesehen und genauso behandelt. Doch Wir-hoffen-mal-dass-sie-es-nicht-merken-Strategien funktionieren nicht mehr. Niemand lässt sich noch länger für blöd verkaufen. Selbst dort, wo die Kunden nicht durchschauen, wie sie über den Tisch gezogen werden, wird es bald düster. Denn die Mitarbeiter wissen das nur zu gut. Und irgendeiner wird es nach draußen tragen. Erarbeiten Sie also besser zusammen mit Ihren Leuten, wie sich an allen Touchpoints, den Interaktionspunkten zwischen Anbieter und Kunde, kundenfeindliche Praktiken aufdecken und abschaffen lassen.

Haben Unternehmen dieses Ziel erst erreicht, dann sind Empfehlungen ganz gewiss. Und eine fundierte Empfehlung hat manchmal geradezu magische Anziehungskraft. Gut gestreut und in das richtige Umfeld gebracht, löst sie Wellen weiterer Empfehlungen aus. So sind Empfehlungen auch die neuen Konsumentreiber. Denn Empfehlungen machen uns das Leben leicht. Sie sind wie Leuchtfeuer im unendlichen Meer der Möglichkeiten. Sie haben mit Vertrauen, mit Freude am Teilen und auch mit sozialem Handeln zu tun. Das Empfehlungsmarketing folgt demnach einem Weg, der mit

emotionaler Power agiert, und bei dem zwischenmenschliche Beziehungen eine entscheidende Rolle spielen. Dieser Weg wird dem technokratisch-unterkühlten, emotionsbereinigten Managementdenken, bei dem es vornehmlich um Sachliches und Fachliches, um Instrumente und Tools, um Strukturen, Prozesse, Regeln und Normen geht, in jeder Hinsicht überlegen sein. Starre Vorschriften, anonyme Systeme, 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 was Schönes. Und wir hören ganz gebannt zu.

## **2.2 Empfehlungen sind die neue Werbung**

Das Neukundengewinnen ist leicht, wenn man viele Empfehler hat. Gerade in turbulenten Zeiten leihen wir unser Ohr vor allem denen, die uns nahe stehen, denen wir wirklich vertrauen, die ihre praktischen Erfahrungen wohlwollend mit uns teilen: verlässlichen Empfehlern. Sie werden zunehmend wieder genau die Rolle spielen, die sie, seit die Menschen Handel treiben, immer schon hatten: Botschafter, Fürsprecher, Mittler und Vorverkäufer. Und das Schöne daran: Mit ihnen können wir uns heute über viele Kanäle austauschen – und zwar rasend schnell. Mobile Endgeräte und der Überall-Zugang zum Internet sorgen dafür, dass wir uns Informationen genau dann beschaffen, wenn wir sie brauchen – und nicht, wenn sie uns ungefragt vorgesetzt werden.

Wir lassen uns nichts mehr reindrücken, schon gar nicht durch Briefkastenterror, Spam in der Mailbox und nervige Banner im Web. Was uns nicht passt, klicken wir weg. Doch was uns fesselt, da verweilen wir. Und was uns gefällt, das leiten wir sofort an unsere Netzwerke weiter. Social Networks verändern das Konsumentenverhalten total. Virtuelle Marktplätze laden zum Liken, Kommentieren und Teilen geradezu ein. Und das Austauschen von Empfehlungen spielt dabei eine entscheidende Rolle.

Mundpropaganda und Weiterempfehlungen sind imposante Ausdrucksmittel von Verbrauchermacht. Das beste Werkzeug, um diese Macht zu manifestieren? Eben das Internet. Wo was am billigsten ist, was man unbedingt haben muss und wovon man besser die Finger lässt verbreitet sich im Netz rasend schnell. Wer etwas zu sagen hat, stellt dies ins Web. Daran Interessierte geben die gefundenen Erkenntnisse bei Gefallen gleich weiter. So wirken Meinungsäußerungen in Beziehungsnetzen stärker auf Image und Umsatz eines Unternehmens ein als alle teuer erkaufte Werbesequenzen zusammen.

Dummerweise brüllen viele Firmen ihre Botschaften noch immer per Megafon in den Markt. Dabei müssten sie längst ein Stethoskop benutzen, um die leisen Wünsche der Kunden mitzubekommen. Hinhören statt zuquatschen, fragen statt sagen, beobachten, sich einfühlen, auf Augenhöhe sein, so agiert, wer die Zukunft erreichen will. Denn nicht, worauf die Unternehmen so stolz sind, sondern einzig und allein, was die Kunden über deren Produkte und Angebote, Services und Marken, kurz über deren Performance sagen, was auf der Straße hinter vorgehaltener Hand geredet oder in den Medien an die große Glocke gehängt wird, entscheidet über das Wohl und Wehe am Markt.

Besser also, die Unternehmen ermutigen ihre Kunden, sie in den höchsten Tönen zu loben. Dieses Vorgehen beeinflusst inzwischen das gesamte Marketing: Es entwickelt sich immer mehr zum Mitmach-Marketing. Hierbei werden die Konsumenten verstärkt in alle Stufen des Wertschöpfungsprozesses involviert – und so zu kreativen Mitgestaltern ihrer Marke. Dies sorgt nicht nur für einen Kick im Kopf, sondern vor allem für einen Kick im Herzen. Die Chancen stehen gut, dass solchermaßen emotional eingebundene Kunden sich begeistert als aktive Empfehler betätigen – kostenlos, aus eigenem Antrieb und gern.

»Statt Kunden müssen Fans gewonnen werden, die die Markenbotschaft leben und weitertragen. Dazu ist Werbung nicht das richtige Mittel«, sagt Hubertus Bessau, Geschäftsführer des Senkrechtstarters mymuesli, einem Anbieter von individuell zusammenstellbaren Müsli-Mischungen, den es erst seit wenigen Jahren gibt, und der vor allem online erfolgreich gegen Giganten wie Kellogs und Nestlé antritt. Die Blogging-Szene machte ihn bekannt – und dann sprang der Hype auf die Presse über. Selbst namhafte TV-Sender und große Printtitel wurden zu Fans. Sie berichteten ausführlich – und immer wieder. So wurde aus einem Drei-Mann-Studentenbetrieb eine höchst erfolgreiche Marke.

## **2.3 Am Anfang und am Ende einer Käuferfahrung: eine Empfehlung**

Die Sache mit dem Hörensagen funktioniert bei Kleinstanbietern genauso wie bei Global Playern, bei Dienstleistern und Herstellern, im realen und im virtuellen Raum. Wer eine verlässliche Empfehlung erhält, kann die Versuch-und-Irrtum-Phase drastisch verkürzen – und Risiken minimieren. Ob der Schönheitschirurg, für den man sich gerade entschieden hat, wirklich ein Profi ist, merkt man ja leider erst hinterher. Und wer für dickes Geld einen Unternehmensberater beauftragt, weiß meist erst lange nachdem dieser die Firma wieder verlassen hat, ob seine Ratschläge wirklich was taugen.

Fundierte Empfehlungen sind also sehr nützlich. Und praktisch. Vor allem dann, wenn man sie sich im Internet blitzschnell beschaffen kann. So entstehen dort immer mehr Marktplätze, Foren, Meinungsplattformen und Frage-Antwort-Portale, auf denen die User ihre einschlägigen Erfahrungen einstellen, Bewertungen abgeben, vergleichen und Empfehlungen teilen. Bevor wir eine Anschaffung in Erwägung ziehen und uns hierzu an einen Anbieter wenden, informieren wir uns zunächst einmal dort. 73 Prozent aller Nutzer lesen vor einer Bestellung die Bewertungen anderer Kunden,

und 35 Prozent geben selbst Bewertungen ab.<sup>1</sup> Auf diese Weise verliert so mancher schlechte Anbieter seine potenziellen Kunden bereits, bevor es überhaupt zu einem ersten Kontaktversuch kommt. Das schlimmste dabei: Er wird es niemals erfahren.

Im Rahmen einer Studie von Fittkau & Maaß gaben 55 Prozent der Befragten zu Protokoll, Nutzermeinungen und Produktbewertungen anderer habe sie von einem konkreten Kauf abgehalten, in 49 Prozent der Fälle haben sie zu einem konkreten Kauf geführt. Das bedeutet: Jede zweite Kaufvorentscheidung fällt heute im Web. Im B2B, also unter Geschäftskunden, dürfte diese Zahl sogar noch höher liegen, weil dort nahezu jeder Anschaffung eine ausführliche Onlinerecherche vorausgeht. Und diese beginnt zunehmend mobil. 2014 wurden erstmals mehr Suchanfragen vom Smartphone aus gestartet als von jedem anderen Gerät. Bei den 16- bis 18-Jährigen liegt diese Zahl schon bei 89 Prozent, sagt die Bitkom-Studie *Jung und vernetzt*. Suchmaschinen, die von ihnen ausgewählten Treffer und die dort zu findenden O-Töne Dritter spielen also heute eine entscheidende Rolle. Google nennt sie die Zero Moments of Truth (ZMOT). Nutzer-generierte Mundpropaganda wird dabei auch als Earned Media bezeichnet, weil die Anbieter sich diese durch gute Arbeit verdient haben.

Aus all dem folgt: Der klassische Kaufkreislauf (Buying Cycle) muss umgeschrieben, neu gewichtet und vor allem auch erweitert werden. In vielen Organisationen steht das Kundenjagen ja nach wie vor an erster Stelle. Ein Kunde wird nur umgarnt, solange er ein Neukunde ist. Bestandskunden hingegen haben oft das Gefühl, nurmehr 2. Klasse zu sein. Im Vertrieb wird geklotzt, im Service nur gekleckert. Solche Strategien gibt es bei weitem nicht nur beim Zeitschriftenabo oder Handyvertrag, sondern in sehr vielen Branchen: Neukunden werden preislich bevorzugt. Sie bekommen Schnupperpreise, fette Prämien, kostenlose Testangebote. So werden der Konkurrenz die Kunden abgekauft. Doch während man vorne fleißig mit Baggern beschäftigt ist, laufen einem hinten die eigenen Kunden weg. Die haben nämlich bemerkt: Treue zahlt sich nicht aus.