

Sandy Rogers | Leena Rinne | Shawn Moon  
Loyalität gewinnen

GABAL

GABAL

Sandy Rogers | Leena Rinne | Shawn Moon

# Loyalität gewinnen

**Mit Empathie, Verantwortung und  
Großzügigkeit zu wertvollen Beziehungen  
im Team und mit den Kunden**

Aus dem Amerikanischen  
von Nikolas Bertheau



[[[Die amerikanische Originalausgabe »Leading Loyalty: Ceacking the Code to Customer Devotion« erschien 2019 bei HarperCollins New York, USA.

Copyright © FranklinCovey Company

FranklinCovey and the FC logo and trademarks are trademarks of FranklinCovey Co. and their use is by permission. ?]]]

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

#### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-967-9

Lektorat: Claudia Franz, Oberstufen | [info@text-it.org](mailto:info@text-it.org)

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Titelgrafik: Mel Wise / Salt Lake City, USA

Autorenfoto: FranklinCovey

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2020 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.

[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

# Inhalt

Vorwort 7

Wichtiger Hinweis der Autoren 11

## I. TEIL: LOYALITÄT GEWINNEN: DIE GRUNDLAGEN

Intro: Der Faktor Mensch

1. Kapitel: Werden Sie Loyalty Leader

## II. TEIL: DAS PRINZIP DER EMPATHIE

2. Kapitel: Warum Empathie?

3. Kapitel: Stellen Sie eine echte menschliche Verbindung her

4. Kapitel: Hören Sie die »wahre« Geschichte, die sich hinter den bloßen Worten verbirgt

## III. TEIL: DAS PRINZIP DER VERANTWORTUNG

5. Kapitel: Warum Verantwortung?

6. Kapitel: Finden Sie heraus, wie Sie anderen wirklich helfen können

7. Kapitel: Bleiben Sie dran, bis der andere hat, was er tatsächlich braucht

## IV. TEIL: DAS PRINZIP DER GROSSZÜGIGKEIT

8. Kapitel: Warum Großzügigkeit?

9. Kapitel: Teilen Sie Ihr Wissen und Ihre Erfahrung

10. Kapitel: Gehen Sie die Extra-Meile und überraschen Sie andere

## V. TEIL: LOYALITÄT IN DER PRAXIS

11. Kapitel: Ihr Vermächtnis als Loyalty Leader

12. Kapitel: Loyalität im Team und im Unternehmen 226

Anmerkungen 239

Index 241

Über den Autor 245

Über FranklinCovey 247

GABAL

# Vorwort

In der Welt von heute rückt alles immer enger zusammen. Alles lässt sich mit allem vergleichen. Die Kunden wechseln mit wenigen Klicks den Anbieter und ändern ihre Kaufentscheidung aufgrund einer einzigen Online-Bewertung. Kein Wunder, dass es für die meisten Unternehmen immer schwerer wird, treue Kunden zu gewinnen. Um die Kunden doch noch irgendwie von sich zu überzeugen, unterbieten sich die Anbieter im Preis oder überschütten Interessenten mit Lockangeboten. Viele entwickeln aufwendige Bonussysteme und Treueprogramme. Die Wirkung ist meist nur gering und von kurzer Dauer. Vielleicht können sie damit den einen oder anderen überreden, sein Kaufverhalten vorübergehend zu ändern. Aber sobald ein konkurrierender Anbieter mit einem ähnlichen Programm nachzieht, sind die meisten Kunden ganz schnell wieder weg. Kundentreue oder Loyalität, wie es neudeutsch heißt, gibt es so jedenfalls nicht!

In den letzten dreißig Jahren hat FranklinCovey Tausende von Unternehmen aus aller Welt dabei unterstützt, Kunden langfristig zu binden. Zudem hat FranklinCovey 1700 Organisationen eingehend analysiert. Dabei haben wir drei wesentliche Unterscheidungsmerkmale ermittelt, die Unternehmen mit einem weit überdurchschnittlichen Loyalitätsfaktor von ihren Wettbewerbern abheben. Welche das sind?

1. *Unternehmen mit überdurchschnittlichem Loyalitätsfaktor setzen die Messlatte für das, was sie unter »loyalen Kunden« verstehen, deutlich höher an als andere.* Oder um es mit den Worten des bekannten Basketballtrainers Adolph Rupp zu sagen: »Immer, wenn du jemanden auf dem Gipfel eines Berges stehen siehst, kannst du sicher sein, dass er es nicht durch Zufall bis ganz nach oben geschafft hat.« Unternehmen, die den »Gipfel« der Loyalität

erreicht haben, begnügen sich nicht mit »zufriedenen« Kunden. Vielmehr machen sie echte Loyalität zum Maßstab ihres Erfolgs. Studien belegen: Es gibt etliche Organisationen, die sich mit »95 Prozent zufriedene Kunden« rühmen. Doch allzu oft haben sie nur einen kleinen Anteil von wirklich »loyalen« Kunden. Das heißt: Nur wenige Kunden sind so zufrieden, dass sie das Unternehmen auch bei künftigen Kaufentscheidungen bevorzugt berücksichtigen würden.

Zutreffender wäre es, wenn diese Organisationen von sich behaupten würden: »95 Prozent unserer Kunden sind *nicht ausdrücklich unzufrieden!*« Der Unterschied ist gewaltig. Es ist eine Sache, zu versuchen, Kunden nicht zu enttäuschen. Aber es ist etwas ganz anderes, Kunden zu begeistern und ihre Loyalität zu gewinnen. Echte Loyalität ist ein tiefes Gefühl der Verbundenheit. Das sehen wir nur bei Kunden, die eine regelrechte Leidenschaft für die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens an den Tag legen.

Loyale Kunden bleiben Ihrem Unternehmen treu. Sie kaufen immer wieder bei Ihnen. Zudem empfehlen loyale Kunden Ihr Unternehmen weiter. Darüber hinaus sind sie bereit, Ihnen auch mal einen Fehler zu verzeihen. Unsere Studien zeigen: Kunden, die sich einem Unternehmen eng verbunden fühlen, sind für den profitabelsten und verlässlichsten Teil des Umsatzes verantwortlich. Sie bilden das strategische Fundament jedes erfolgreichen Unternehmens. Doch loyale Kunden fallen Ihrem Unternehmen nicht einfach so in den Schoß. Im Gegenteil: Sie müssen eine ganze Menge dafür tun, um sich diese Loyalität zu »verdienen«. Ihr Engagement entscheidet, ob Ihre Kunden sich Ihrem Unternehmen stark verbunden fühlen oder ob sie lediglich nicht unzufrieden sind.

2. *Unternehmen mit einem hohen Loyalitätsfaktor wissen: Kunden entwickeln nur dann eine tiefe emotionale Bindung zu einem Unternehmen, wenn es gelingt, eine starke »Nähe« über menschliche Schnittstellen aufzubauen – sei es von Angesicht zu Angesicht, am Telefon oder digital.* Wir alle haben Familienangehörige, Freunde oder Unternehmen, denen wir uns besonders eng verbunden fühlen. Woher kommt diese Loyalität? Sie beruht darauf, wie andere sich uns gegenüber verhalten. Unternehmen mit einem hohen Loyalitätsfaktor

gehen den Wünschen und Bedürfnissen Ihrer Kunden genau auf den Grund. Sie sind empathisch und fühlen sich in ihre Kunden ein. Ihre oberste Aufgabe sehen sie darin, ihren Kunden wirklich zu helfen. Und: Sie sind »großzügig«. Das heißt: Sie bieten ihren Kunden immer etwas mehr, als sie eigentlich erwarten.

3. *Drittens sind Unternehmen mit einem hohen Loyalitätsfaktor in der Lage, die Kunden weitaus mehr zu begeistern als der Wettbewerb.* Unsere Studien belegen: Selbst in leistungsschwachen Unternehmen gibt es einzelne Abteilungen, Niederlassungen, Führungskräfte oder Mitarbeiter, die Kunden begeistern. Umgekehrt ist keine Organisation perfekt. Auch in Unternehmen mit einer weit überdurchschnittlichen Kundenbindung treten immer wieder Leistungsschwankungen auf. Das gilt ganz besonders im Hinblick auf die Servicequalität. Doch was macht dann den entscheidenden Unterschied? Ganz einfach: Unternehmen mit einem hohen Loyalitätsfaktor sorgen konsequent dafür, dass Maßnahmen und Verhaltensweisen, die die Kundenbindung stärken, von allen Mitarbeitern konsequent umgesetzt werden. Der Schlüssel dazu sind die Führungskräfte. Sie müssen die Grundprinzipien der Loyalität verinnerlicht haben. Nur so können sie diese Prinzipien authentisch vorleben und an alle Mitarbeiter weitergeben.

Aber wie schaffen Sie es, die drei oben genannten Kennzeichen von Unternehmen mit einem überdurchschnittlich hohen Loyalitätsfaktor fest in Ihrer Organisation zu verankern? Dieses Buch weist Ihnen den Weg. Ob im Beruf oder im Privatleben: Wir zeigen Ihnen, wie Sie Loyalität aufbauen. Eins sollte Ihnen dabei immer bewusst sein: Sie können andere nur an die Prinzipien der Loyalität heranführen, wenn Sie selbst wirklich gut damit vertraut sind.

Auf den folgenden Seiten werden Sie sehen, dass wir dieses Buch für zwei Gruppen von Lesern geschrieben haben:

1. *Dieses Buch ist für Leserinnen und Leser, die direkten Kundenkontakt haben.* Arbeiten Sie in einem Call Center, in einem Ladengeschäft oder an einem Serviceschalter? Oder sind Sie in der Finanz-, Vertriebs-, Marketing- oder IT-Abteilung tätig? Egal, was Sie tun und in welcher Branche Sie beschäftigt sind: Ihr Verhalten hat

immer direkten Einfluss auf die Loyalität der Kunden. Und: Die die Loyalität Ihrer Kunden ist der entscheidende Faktor für den Erfolg Ihres Unternehmens.

- 2. Dieses Buch ist für Führungskräfte.* Als Führungskraft können Sie eine Unternehmenskultur schaffen, die Loyalität zuverlässig fördert. Wie das geht? Zunächst sollten Sie sich intensiv mit den hier beschriebenen Prinzipien und Verhaltensweisen beschäftigen. Es ist wichtig, dass Sie alles verstehen und verinnerlichen. Anschließend sollten Sie dafür sorgen, dass alle in Ihrem Unternehmen die Prinzipien und Verhaltensweisen, die Loyalität schaffen, konsequent und gewissenhaft umsetzen. Dazu finden Sie in diesem Buch elf Anleitungen für Teamrunden – so genannte »Huddles«. Die elf Huddles sind ein bewährtes Instrument, um die Kundenloyalität zu steigern. Mithilfe der Huddles können Sie Ihren Mitarbeitern die Fähigkeiten und Werkzeuge zum Aufbau von Loyalität anschaulich und in kurzer Zeit vermitteln.

Ob Geschäftlich oder privat: Die hier vorgestellten Prinzipien helfen Ihnen, ein besseres Gespür dafür zu bekommen, wie Sie in anderen Loyalität wecken. Schritt für Schritt lernen Sie, wie Sie ein Unternehmen aufbauen, das die Kundenbindung kontinuierlich verbessert.

## Wichtiger Hinweis der Autoren

Darüber, wie wichtig es ist, »loyale« Kunden zu gewinnen und ihre »Loyalität« zu hegen und zu pflegen, wurde schon viel geschrieben. Warum also *dieses* Buch? Was ist anders? Für uns ist der Unterschied klar: Unser Buch beschäftigt sich nicht nur theoretisch mit den Vorteilen eines loyalen Kundenstamms. Im Gegenteil: Hier dreht sich alles um die Praxis. Das Buch gibt Ihnen bewährte Werkzeuge an die Hand, mit denen Sie bei Ihren Kunden eine enge Bindung an Ihr Unternehmen aufbauen können. Dabei geht es um *eine starke, emotionale Verbundenheit*, die auf einem positiv erlebten menschlichen Miteinander basiert.

Natürlich können die unterschiedlichsten Kundenkontakte die Loyalität positiv beeinflussen. Aus unseren Studien, unserer praktischen Arbeit und den Erfahrungen unserer Kunden und Kollegen haben wir jedoch etwas sehr Wesentliches gelernt: Echte, nachhaltige Loyalität kann man nur durch das synergetische Zusammenspiel der drei Loyalitätsprinzipien aus diesem Buch schaffen. Wie Sie diese drei Prinzipien erfolgreich anwenden? Zuerst sollten Sie »Loyalty Leader« werden. Das heißt: Sie sollten denken und handeln wie ein wahrer Loyalitäts-Champion. Danach gilt es, die jedem Prinzip zugeordneten grundlegenden Verhaltensweisen in die Praxis umsetzen. Hier sehen Sie die einzelnen Schritte im Überblick:

### Werden Sie Loyalty Leader

- *Sie gewinnen die Loyalität anderer, indem Sie ihnen mit Empathie begegnen, ihre Bedürfnisse erfüllen und sich großzügig zeigen.*

## ► **Erstes Prinzip der Loyalität: Empathie**

Empathie bedeutet, dass Sie sich durch folgende grundlegende Verhaltensweisen auszeichnen:

- Sie stellen eine echte menschliche Verbindung zu anderen her.
- Sie hören die wahre Geschichte, die sich hinter den bloßen Worten verbirgt.

## ► **Zweites Prinzip der Loyalität: Verantwortung**

Verantwortung bedeutet, dass Sie sich wie folgt verhalten:

- Sie finden heraus, wie Sie dem anderen wirklich helfen können.
- Sie bleiben dran, bis der andere hat, was er tatsächlich braucht.

## ► **Drittes Prinzip der Loyalität: Großzügigkeit**

Großzügigkeit bedeutet, dass Sie Folgendes tun:

- Sie teilen Ihr Wissen und Ihre Erfahrung.
- Sie gehen die Extra-Meile und überraschen andere.

Ganz gleich, welchen Beruf Sie ausüben und wo Sie arbeiten: Sie haben immer Kunden. Und die Loyalität Ihrer Kunden ist entscheidend für Ihren Erfolg. Haben Sie als Führungskraft die Aufgabe, die Loyalität quer durch Ihr Unternehmen zu steigern? Dann sollten Sie sich an den Kundenbeispielen in diesem Buch orientieren. Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern, Kollegen und Geschäftspartnern die dort beschriebenen Prinzipien und Verhaltensweisen. Wie das am besten geht? In jedem Kapitel finden Sie bewährte Praxistipps. Diese Tipps helfen Ihnen, die drei Prinzipien der Loyalität in Ihrem Einfluss- und Zuständigkeitsbereich erfolgreich umzusetzen.

Dieses Buch gibt Ihnen Antworten auf sehr wichtige Fragen:

- Warum ist Loyalität heutzutage unerlässlich?
- Wem obliegt es zuallererst, Loyalität zu schaffen?
- Wie gewinnen Sie die Loyalität Ihrer Mitarbeiter und Kunden?
- Wie können Sie ein loyalitätsschaffendes Verhalten fest in Ihrem Unternehmen verankern und immer weiter fördern?

Unabhängig davon, ob Sie Mitarbeiterverantwortung tragen oder nicht: Sobald Sie denken und handeln wie ein wahrer Loyalitäts-Champion, werden Kunden und Kollegen Sie nicht nur mögen, sondern geradezu *lieben*. Lieben?! Ja, wir sprechen hier bewusst von *lieben*. Damit wollen wir die Intensität des Verbundenheitsgefühls unterstreichen, das loyale Kunden auszeichnet. Denn darum geht es bei echter Loyalität. Es liegt uns sehr am Herzen, dass Sie Kunden gewinnen, die sich Ihrem Unternehmen *wahrhaft* verbunden fühlen.

GABAL

GABAL

**I. Teil**

**Loyalität gewinnen:  
Die Grundlagen**

GABRIEL

GABAL

## Intro

# Der Faktor Mensch

Wir sind in einem Vorort am Rande einer Großstadt. An einer Durchgangsstraße stehen direkt nebeneinander zwei große Kaufhäuser. Das Angebot ist identisch: Lebensmittel, Kleidung, Bücher, Unterhaltungselektronik, Medikamente, Spielzeug, ja sogar Möbel. Die Läden sind fast gleich groß und die Parkplätze unterscheiden sich kaum – gleicher Ort, gleiche Fläche, gleiches Produktsortiment. Und doch läuft das eine Kaufhaus extrem gut, während das andere sich gerade so über Wasser halten kann. Was geht hier vor?

Wir fragen die Manager von Kaufhaus Nr. 2, weshalb ihr Laden praktisch menschenleer ist. Sie sind um Antworten nicht verlegen: »Es liegt an Amazon, an den Online-Shops. Die treiben stationäre Geschäfte wie unseres in den Ruin. Überall machen Einkaufszentren dicht. Zudem findet man keine guten Mitarbeiter. Die Millennials, die heute etwa 20- bis 40-Jährigen, haben keine Arbeitsmoral. Die Chefs setzen zu sehr auf Rabatte und zu wenig auf Reklame und Werbung ...«

Doch nebenan in Kaufhaus Nr. 1 brummt das Geschäft. Was machen die anders? Wir haben uns die beiden Läden einmal näher angeschaut:

In Warenhaus Nr. 2 ist es still. Die einzige KassiererIn lehnt gegen die Theke. Sie hat Kopfhörer auf und macht einen gelangweilten Eindruck. Ein paar Kunden stöbern in den Auslagen und versuchen, die winzigen Preisschildchen zu entziffern. Eine Frau, die etwas zurückgeben will, steuert auf einen Schalter mit der Aufschrift »Kundenservice« zu. Doch niemand kümmert sich um sie. Sie sieht sich immer wieder um. Tritt von einem Fuß auf den anderen. Keiner bemerkt sie. Schließlich ruft sie: »Hallo, ist da wer?« Eine gefühlte Ewigkeit später, schlürft ein mürrisch dreinblickender Mann aus einem Nebenraum. »Wie kann ich Ihnen helfen?«, fragt er kaum hörbar.

Und wie sieht es in Warenhaus Nr. 1. aus? Zielstrebig strömen die Kunden herein. Ein extra dazu abgestellter Mitarbeiter begrüßt sie, beantwortet ihre Fragen und weist ihnen den Weg in die verschiedenen Abteilungen. Große Schilder zeigen die Preise an. Die Mitarbeiter machen einen sehr motivierten Eindruck. Alle tragen blaue Westen und gehen offen und freundlich auf die Kunden zu. Sie bedienen die Kunden, beantworten ihre Fragen und lachen mit ihnen. Ein Mann steht unentschlossen vor den heruntergesetzten Blumensträußen. Ein Mitarbeiter kommt zu ihm und sagt: »Ich habe gerade frische Sträuße hereingebracht. Sie sind gleich dort um die Ecke.« Der Kunde lächelt, als der Mitarbeiter ihn zu den Blumen führt.

An einem großen Stand mitten im Laden werden den Kunden leckere Probierhäppchen mit Räucherschinken, spanischem Käse und in Trüffelöl gebratenen Kartoffelbällchen angeboten. Am Servicepoint gibt eine Kundin ein Produkt zurück. Sie entschuldigt sich. Der nette Mitarbeiter hinterm Tresen nimmt die Ware anstandslos entgegen. Er stellt keine Fragen und will auch keinen Kaufbeleg sehen. Er dankt der Kundin für ihre Mühe und wünscht ihr mit einem ehrlichen Lächeln einen guten Tag.

Warenhaus Nr. 1 ist eine Filiale von Costco. Das bekannte Finanz- und Wirtschaftsmagazin *Barron's* schreibt über Costco: Das Unternehmen erfreut sich »leidenschaftlicher Loyalität von Kunden und Mitarbeitern und belohnt seine langfristigen Investoren«.<sup>1</sup>

Wissen Sie, wie hoch im Einzelhandel die Wahrscheinlichkeit ist, dass auf Stundenbasis bezahlte Mitarbeiter nach einem Jahr noch für dasselbe Unternehmen arbeiten? Es sind lediglich 45 Prozent. Bei Costco dagegen beträgt sie sage und schreibe 94 Prozent.<sup>2</sup> Auch die Kunden von Costco sind extrem treu. Das Besondere dabei? Costco agiert als Klub, bei dem die Kunden jährlich einen Mitgliedsbeitrag zahlen. 91 Prozent der Costco-Kunden verlängern jedes Jahr ihre Mitgliedschaft. Das macht Costco zum »weltweiten Rekordhalter in Sachen Kundenloyalität«.

Einer unserer Klienten erwähnte, dass er und seine Frau jeden Samstag zu Costco gingen. »Warum?«, fragten wir. Er antwortete: »Weil ich dort alle meine Bekannten sehe.« Costco ist für ihn und seine Freunde zum bevorzugten Treffpunkt geworden – was für ein schönes Bild für wahre Kundenloyalität!

Wie schafft es Costco in einer Branche mit notorisch unzufriedenen Mitarbeitern, seine Leute so gut bei Laune zu halten? Wie konnte das

Unternehmen eine Loyalitätskultur aufbauen, die sich in fast jeder Begegnung von Mitarbeitern und Kunden positiv bemerkbar macht? Die Antwort ist einfach: Costco hat so viele loyale Kunden, weil im gesamten Unternehmen Loyalität groß geschrieben wird. Die drei Kernprinzipien der Loyalität werden bei Costco von allen konsequent beherzigt. Empathie, Verantwortung und Großzügigkeit gegenüber der Belegschaft sind eine Selbstverständlichkeit. Beispielsweise wird den Mitarbeitern mehr als das Doppelte des branchenüblichen Lohns gezahlt. Zudem kommen sie in den Genuss vieler weiterer Extra-Leistungen. Deshalb wurden an der Wall Street Stimmen laut, dass die »übertrieben großzügige« Behandlung der Mitarbeiter bei Costco womöglich zu Lasten der Rendite für die Anteilseigner gehen könne. Daraufhin erwiderte Costco-Gründer Jim Sinegal: »Es ist uns wichtig, dass es unseren Kunden und unseren Mitarbeitern gut geht und dass unsere Zulieferer fair und respektvoll behandelt werden. Wir sind überzeugt, dass auch unsere Anteilseigner davon profitieren.«<sup>3</sup> Und das tun sie tatsächlich. Hätten Sie 1985 beim Börsengang von Costco 1000 US-Dollar in das Unternehmen gesteckt, wäre Ihre Investition 2018 rund 100 000 US-Dollar wert gewesen!

Aber wie kann Costco in einer Zeit, in der der Online-Handel geradezu explodiert, Jahr für Jahr um etwa 40 Prozent zulegen? Warum geht es dem Unternehmen, das mit denselben Herausforderungen zu kämpfen hat wie unser Warenhaus Nr. 2 so gut? Costco fördert die Loyalität von Mitarbeitern und Kunden ganz gezielt. Ob Einzelhändler, Restaurants, Maklerbüros, Autovermietungen, Unternehmensdienstleister oder Schulen und Krankenhäuser: Genau das tun auch viele weitere Loyalitäts-Champions. Und sie alle haben eins gemeinsam: Ihre Kunden und Mitarbeiter wären untröstlich, wenn es diese Unternehmen auf einmal nicht mehr gäbe.

Die drei Prinzipien der Loyalität gelten in allen Branchen gleichermaßen. Wir sehen sie bei allen Unternehmen und Organisationen, die sich sowohl durch besonders loyale Kunden als auch durch besonders loyale Mitarbeiter auszeichnen.

Der Autor und Forscher Seth Godin unterscheidet zwei Arten von »Treue«. Da ist zum einen die Treue aus reiner Bequemlichkeit: »Ich schaue mich mal ein bisschen um, aber die Wahrscheinlichkeit, dass ich etwas Neues ausprobieren, ist gering. Ein Wechsel ist riskant und zeitraubend. Dabei kann ich Fehler machen, meine Vielfliegermeilen verlieren und in Rechtfertigungsnot kommen, warum ich mich so und

nicht anders entschieden habe.« Treue aus Bequemlichkeit beruht auf Gewohnheit: Wir können täglich denselben Bus nehmen und dennoch das Busunternehmen schrecklich finden. Einer unserer Klienten sagt immer: »Bequemlichkeit ist nicht gleich Loyalität!«

Die zweite Art von Treue ist wahre Loyalität. Die beschreibt Godin so: »Ich schaue mich nicht anderswo um und ich habe auch kein Interesse daran, mich anderswo umzuschauen.« Das ist die Treue von jemandem, der gar nicht wissen will, ob es woanders möglicherweise bessere oder günstigere Angebote gibt. Diese Form der Loyalität basiert nicht auf Bequemlichkeit, sondern auf emotionaler Verbundenheit. Vielleicht geht es Ihnen bei Ihrer Lieblingsmarke oder bei Ihrem Lieblingsanbieter ja genauso? Rabatte und Treueprogramm sind schnell aufgesetzt und führen möglicherweise zum einen oder anderen Wiederholungskauf. Aber sie allein schaffen noch keine emotionale Nähe. Doch genau das ist das Markenzeichen echter Loyalität.

Angenommen, Sie essen in einem Restaurant und finden ein Haar in Ihrer Suppe. Wie reagieren Sie darauf? Das hängt maßgeblich davon ab, wie loyal Sie dem Restaurant gegenüber eingestellt sind: Wenn es Ihr erster Besuch ist oder Sie aus reiner Bequemlichkeit hier sind, könnten Sie sich beschweren und um einen neuen Teller Suppe bitten. Oder Sie stehen einfach auf und gehen.

Wenn es nicht die erste negative Erfahrung mit diesem Restaurant ist, reagieren Sie womöglich ziemlich emotional: »Das ist ekelhaft! Hierher werde ich nie wieder kommen. Natürlich werde ich überall herumerzählen, wie schrecklich Ihr Restaurant ist. Darauf können Sie sich verlassen!« Vielleicht machen Sie ein Foto von der haarigen Suppe, posten es auf Facebook oder auf Instagram und sorgen so dafür, dass es möglichst viele Leute sehen.

Und was ist, wenn Sie in diesem Restaurant Stammgast sind? Man kennt Ihre Vorlieben und tut alles dafür, dass Sie sich rundum wohlfühlen. Sie haben schon vielen von Ihrem Lieblingsrestaurant vorgeschwärmt und Ihre Familie und Ihre Freunde oft hierhergebracht. Noch nie wurden Sie enttäuscht. Jetzt finden Sie ein Haar in der Suppe. Wie reagieren Sie? Vielleicht weisen Sie die Bedienung freundlich und dezent darauf hin. Sie entschuldigt sich überschwänglich und bringt Ihnen umgehend eine neue Suppe. Oder Sie sagen sich, dass das jedem mal passieren kann, sehen einfach darüber hinweg und vergessen die Sache. Schließlich mögen Sie dieses Restaurant!

Was veranlasst Sie jeweils zu Ihrer Reaktion? Im ersten Fall ist es

Gleichgültigkeit und im zweiten Empörung oder Ekel. Aber im dritten Fall ist es emotionale Verbundenheit – wahre Loyalität!

Wie bereits erwähnt entsteht emotionale Verbundenheit zu einem Unternehmen fast immer im direkten menschlichen Kontakt. Die Mitarbeiter sind freundlich, lächeln uns an und tun alles, um uns behilflich zu sein. Sie sind so liebenswürdig und zuvorkommend, dass wir uns unwillkürlich fragen: *Wer sind diese Leute? Wo findet man heute noch solche Mitarbeiter?*

Warum sind uns solche Mitarbeiter vom ersten Augenblick an sympathisch? Weil sie den Kontakt mit ihren Kunden lieben! Natürlich bemerken wir auch sofort, wenn wir den Mitarbeitern gleichgültig sind. Wenn sie uns kaum beachten, unsere Bestellung verbummeln, uns mit irgendwelchen Vorschriften und Ausreden abspesen wollen. Besonders ärgerlich ist es, wenn etwas schief läuft und niemand bereit ist, die Verantwortung dafür zu übernehmen.

American Express führte eine Befragung mit 1620 Kunden durch. 63 Prozent erklärten: »Der Gedanke an einen guten Kundenservice lässt mein Herz höher schlagen«. Studien belegen: Solche Gedanken lösen dieselben Reaktionen im Gehirn der Kunden aus, wie wenn Menschen sich *geliebt* fühlen. Was wir daraus lernen? Beim Kundenservice kommt es nicht darauf an, was der Kunde *denkt*. Guter Service schlägt sich in *Emotionen* nieder.<sup>4</sup>

Eigentlich ist es gar nicht so schwer, seine Kunden zu begeistern. Kunden lieben es, wenn sie aufmerksam und zuvorkommend behandelt werden. Sie sind dankbar, wenn sie am Serviceschalter in ein fröhliches Gesicht blicken oder an der Hotline eine freundliche Stimme hören, die sich wirklich um ihr Anliegen kümmert. Wir sind so sehr an unfreundliche Gesichter und unpersönlichen Service gewöhnt, dass allein das Gegenteil schon für echte Begeisterung sorgen kann.

»Was könnte einen Kunden dazu bewegen, einer Marke über längere Zeit treu zu bleiben?« Diese Frage stand im Zentrum einer von Oracle in Auftrag gegebenen Studie. 73 Prozent der Befragten antworten: »freundliches Personal oder Kundendienstmitarbeiter.« Denken Sie doch nur an Ihre eigenen Erfahrungen in Sachen Kundenservice. Ganz gleich, ob Sie besonders zufrieden oder sehr unzufrieden waren: Meist verbinden Sie das mit den Mitarbeitern, mit denen Sie es zu tun hatten.

Natürlich können uns auch die Produkte oder Dienstleistungen, die Bestellprozesse, die IT-Systeme, die Rechnungsmodalitäten, die Zah-

lungsmethoden oder die Preisstrukturen begeistern oder verärgern. Doch unsere Gefühle gegenüber einem Unternehmen werden fast immer von Menschen geprägt. Deshalb konzentrieren wir uns in diesem Buch auf die positiven Emotionen, die wir bei anderen wecken können, wenn wir eine echte menschliche Verbindung zu ihnen aufbauen.

### **Fördert Ihr Verhalten die Loyalität Ihrer Kunden? Und wie sieht es mit dem Verhalten Ihrer Mitarbeiter aus?**

Der Bestsellerautor Fred Reichheld gilt als Vordenker im Bereich der Kundenbindung. Er ist Partner von Bain & Company. Für die international tätige Unternehmensberatung hat er das Modell der »Loyalty Practice« entwickelt. Fred Reichheld betont, wie wichtig Loyalität für das Wachstum und die Bilanzen eines Unternehmens ist. Worauf es dabei ankommt? Das erfahren Sie auf den folgenden Seiten. Wir machen Sie mit den drei zeitlosen, allgemeingültigen *Prinzipien der Loyalität* vertraut. Mit anschaulichen Beispielen zeigen wir Ihnen, wie Sie den Code der Loyalität knacken. Dabei gehen wir wie folgt vor: Zunächst erklären wir Ihnen, wie Sie Loyalty Leader (Teil I) werden. Anschließend bekommen Sie viele Tipps und Anregungen, wie Sie die drei Prinzipien der Loyalität (Teil II, III und IV) erfolgreich in die Praxis umsetzen und eine starke Verbundenheit zwischen Ihnen, Ihren Mitarbeitern und Ihren Kunden aufbauen. Diese Reihenfolge ist kein Zufall. Zunächst müssen Sie Loyalty Leader werden. Nur, wenn Sie denken und handeln wie ein echter Loyalitäts-Champion, können Sie die drei Prinzipien der Loyalität auch mit Leben erfüllen.



## 1. Kapitel

# Werden Sie Loyalty Leader

*»Es genügt nicht, wenn Ihre Kunden Ihnen ein ›Gefällt mir‹ geben.  
Ihre Kunden müssen Sie lieben.«*

CATHERINE NELSON, FÜHRUNGSKRÄFTEBERATERIN

Wie wir die Welt um uns herum sehen und wie wir darauf reagieren, hängt von unseren vorherrschenden Denkmustern ab. Aber wie denken echte Loyalty Leader? Sie sind überzeugt:

**Ich gewinne die Loyalität anderer, indem ich ihnen Empathie entgegenbringe, ihre Bedürfnisse erfülle und ihnen mit Großzügigkeit begegne.**

Welche Vorstellung haben Sie ganz persönlich von Loyalität? Das wird wesentlich von Ihren Antworten auf die folgenden Fragen bestimmt:

- Ist Loyalität ein zentraler Erfolgsfaktor?
- Wer ist in erster Linie dafür verantwortlich, Loyalität zu wecken?
- Wie können Sie die Loyalität Ihrer Kunden und Mitarbeiter gewinnen?

## Warum ist Loyalität wichtig?

Im Auftrag des Coca-Cola Retailing Reseach Councils führte Franklin-Covey eine umfassende Studie durch.<sup>1</sup> Im Mittelpunkt stand die Frage: »Warum sind scheinbar ähnliche Einzelhändler so unterschiedlich erfolgreich?«

Wir sammelten Daten von über 300 000 Mitarbeitern aus 1100 Filialen. Dabei berücksichtigten wir das Wettbewerbsumfeld jeder einzelnen Niederlassung. Diese Informationen haben wir mit Daten zu den Finanzen und zur Kunden- und Mitarbeiterloyalität abgeglichen. Was wir herausgefunden haben? Wir *haben* leistungsstarke Filialen ermittelt – keine Frage. Allerdings erinnerten unsere Erkenntnisse stark an einen nächtlichen Campingplatz: Vereinzelt leuchtete in der Dunkelheit ein Lagerfeuer auf. Das heißt: Es gab nur sehr wenige Filialen, die mit ihren Umsätzen, ihrer Rentabilität und ihrer Kunden- und Mitarbeiterloyalität aus der Masse hervorstachen. Bei diesen »Lagerfeuer-Filialen« loderte ein Feuer, das wir bei den anderen nicht fanden. Und wir stellten noch etwas fest: Die Kunden der Lagerfeuer-Filialen brachten diesen eine geradezu unglaubliche Loyalität entgegen.

Unsere größte und wichtigste Erkenntnis: *Filialen mit hohen Werten in Sachen Kundenloyalität werden reich belohnt.* Das zeigt sich auch an den Zahlen: Was wäre, wenn eine Durchschnittsniederlassung den Abstand ihrer Treuwerte zu den Lagerfeuer-Filialen nur um ein Viertel verringern könnte? Dann hätte das eine Steigerung der Gesamrentabilität um 20 bis 30 Prozent zur Folge!

Aber wie schafft man das? Eins haben wir schnell bemerkt: Hohe Loyalitätswerte sind kein Zufall. Die Lagerfeuer-Filialen haben sich enorm darum bemüht. Was sie konkret unternommen haben, um die Loyalität der Kunden zu erhöhen? Das wird uns für den Rest dieses Buchs beschäftigen. So viel verraten wir Ihnen aber schon jetzt: Die Lagerfeuer-Filialen wissen genau, was ein gutes Einkaufserlebnis ist und wie es sich anfühlt. Das ist übrigens gar nicht so selbstverständlich wie man vielleicht meinen könnte. Dies unterstreicht auch das Ergebnis einer Bain-Studie. Hier waren 85 Prozent der befragten Top-Manager felsenfest davon überzeugt, dass ihr Unternehmen ein »überragendes Einkaufserlebnis« bietet. Das Problem? Nur 8 Prozent der Kunden waren derselben Ansicht!<sup>2</sup>

Sind die Manager wirklich so realitätsblind? Vielleicht. Aber vielleicht definieren sie »überragendes Einkaufserlebnis« auch einfach

nur anders als ihre Kunden. Vermutlich orientieren sie sich dabei an Kundenzufriedenheitswerten, die lediglich aussagen, wie viele Käufer nicht ausdrücklich unzufrieden sind. Ob das Einkaufserlebnis bei den Kunden wahre Begeisterung und eine tiefe Verbundenheit mit dem Unternehmen geweckt hat, wird allerdings nicht hinterfragt.

Natürlich ist jeder gute Unternehmer und jeder gute Manager bemüht, zufriedene Kunden zu haben. Doch dabei gehen viele von einer völlig falschen Annahme aus: Sie glauben, dass jeder Kunde, der nicht ausdrücklich unzufrieden ist, in den Genuss eines »überragenden Einkaufserlebnisses« gekommen und zu einem begeisterten Fan geworden ist. Aber nur, weil Ihr Kind keine Fünfen und Sechsen nach Hause bringt, ist es noch lange kein guter Schüler. Zwischen »den Kunden nicht enttäuschen« und »die Loyalität des Kunden gewinnen« besteht ein meilenweiter Unterschied. Das zeigt auch das folgende Beispiel:

Eine große Hotelkette warb plakativ mit »94 Prozent Gästezufriedenheit«. Doch dann sah sich das Management das Ganze genauer an. Man wollte herausfinden, wie viele der Gäste tatsächlich loyal waren. Dabei stellte man fest: 94 Prozent Gästezufriedenheit bedeutete nur, dass 94 Prozent nicht ausdrücklich unzufrieden waren. Gerade einmal 18 Prozent fühlten sich dem Unternehmen wirklich verbunden. Das hatte gravierende Folgen: Während sich die Hotelkette stolz zum Sieger an der Kundenservicefront erklärte, gruben ihr die Wettbewerber fleißig das Wasser ab. Wie war das möglich? Die Wettbewerber taten alles, um die Kunden wirklich zu begeistern und wahre Loyalität aufzubauen. So konnten sie viele Gäste der Hotelkette abwerben und dauerhaft für sich gewinnen.

Selbst bei Ihren Stammkunden ist nicht gesagt, dass sie sich Ihrem Unternehmen gegenüber tatsächlich verbunden fühlen. Zudem spielen Stammkunden für die Profitabilität eines Unternehmens eine weitaus geringere Rolle, als häufig angenommen wird. Das bestätigt eine Harvard-Studie, bei der über einen Zeitraum von vier Jahren etwa 16 000 Kunden und Unternehmen befragt wurden. Das Ergebnis: »Rund die Hälfte der Kunden, die mindestens zwei Jahre lang regelmäßig bei einem Unternehmen einkauften und deshalb als »treue Kunden geführt wurden, brachten kaum Profit.«<sup>3</sup>

Dagegen sind wahrhaft loyale Kunden enorm profitabel. Die eben genannte Harvard-Studie kommt zu folgendem Schluss: »Kunden, die regelmäßig wiederkommen und dies mit einem Gefühl der tiefen Verbundenheit tun, bringen 120 Prozent mehr Profit als Kunden, deren

›Loyalität‹ sich nur in der Häufigkeit der Einkäufe zeigt.«<sup>4</sup> Dies ist übrigens kein reines B2C-Phänomen. Es gilt genauso für den B2B-Bereich.

Wirklich loyale Kunden bekommen leuchtende Augen, wenn sie über ihr Lieblingsunternehmen sprechen. Sie sind nicht einfach nur Kunden. Sie sind Anwälte, Jünger, Aktivisten, Vorkämpfer, Fürsprecher, Freunde und Fans. Einer unserer Klienten erzählte uns: »Wenn Costco die Eröffnung einer neuen Filiale in meiner Stadt bekanntgibt, bin ich jedes Mal überglücklich!« Genau das ist die innere Einstellung, von der in diesem Buch die Rede sein soll. Ein derart loyaler und begeisterter Kunde erzählt seinen Freunden häufig Geschichten darüber, was er alles Tolles mit seinem »Unternehmen« erlebt hat.

Fred Reichhold von Bain & Company schreibt: »Kunden, die sich Ihrem Unternehmen tief verbunden fühlen, kommen häufiger zu Ihnen, kaufen mehr, schicken ihre Freunde zu Ihnen, geben wertvolles Feedback, verursachen geringere Kosten und achten weniger auf den Preis.« Überlegen Sie einmal, was es für Ihr Unternehmen bedeutet, wenn Sie viele wirklich loyale Kunden hätten!

Loyalität schlägt sich direkt in der Bilanz nieder. Reichheld bezeichnet wirklich loyale Kunden als »Promotoren« oder Verkaufsförderer. Natürlich kaufen sie selbst sehr viel. Doch sie stecken auch andere mit ihrer Begeisterung für einen Anbieter an. Die anderen werden dann ebenfalls Kunden, die oft und gerne bei diesem Unternehmen einkaufen.

Kunden, die nur aus Gewohnheit öfter bei einem Anbieter kaufen, nennt Reichheld »passive Kunden«. Kunden, die nur einmal kaufen und dann nicht mehr wiederkommen, bezeichnet er als »Detraktoren« oder Kritiker. In seiner detaillierten Studie belegt Reichheld, dass ein Promotor im Schnitt für ein Unternehmen viermal so profitabel ist wie ein Nichtpromotor. Wenn wir also über Ihr Betriebsergebnis sprechen, spielt Loyalität eine große Rolle. Aber wie schaffen Sie es, wirklich loyale Kunden zu gewinnen? Zunächst sollten Sie als Führungskraft Loyalty Leader werden. Was heißt das? Sie sollten so denken und handeln wie ein echter Loyalitäts-Champion. Zudem gilt es, die drei Kernprinzipien der Kundenbindung zu verinnerlichen und umzusetzen.

## Wer ist dafür verantwortlich, Loyalität zu schaffen?

Der CEO, nicht wahr? Sicher spielt er eine wichtige Rolle. Don Ross, Vice Chairman der Autovermietungen Enterprise, National und Alamo, sagt: »Der CEO sollte mit gutem Beispiel vorangehen. Er sollte ein Klima der Loyalität schaffen und einen vertrauensvollen Umgang mit allen Führungskräften pflegen, die für die Mitarbeiter an der Kundenfront zuständig sind.«

Die Autovermietung Enterprise bietet Mitarbeitern, die sich vorbildlich um Kunden kümmern, extrem gute Karrierechancen. Das Wohl der Kunden steht jedoch nicht nur im persönlichen Kontakt an oberster Stelle. Ob IT-Systeme oder Zahlungsmöglichkeiten: Man achtet überall genau darauf, es den Kunden leicht zu machen, mit dem Unternehmen ins Geschäft zu kommen. Auf alle diese Dinge kann der CEO Einfluss nehmen. Er bestellt gleichsam den Acker, um wirklich loyale Kunden an das Unternehmen zu binden. Doch ob es wirklich gelingt, treue Kunden zu gewinnen, hängt nicht in erster Linie vom CEO ab. Entscheidend sind die Mitarbeiter, die jeden Tag mit den Kunden zu tun haben. In einer groß angelegte CEB-Studie heißt es: »Die brillanten, von den Generälen in den Unternehmenszentralen entworfenen Schlachtpläne taugen nur so viel, wie die Hunderte oder Tausende von Fußsoldaten tatsächlich umzusetzen können.«<sup>5</sup> Doch Bain und Gallup stellen fest: Das Engagement der Angestellten und ihre Verbundenheit mit dem Unternehmen nehmen mit jeder Hierarchieebene, die wir uns vom CEO in Richtung der Mitarbeiter an der Kundenfront bewegen, ab! Das ist kein Wunder. Wer sind die Mitarbeiter, die der Kunde am Ende zu sehen bekommt und die den größten Einfluss auf sein Einkaufserlebnis haben? Häufig sind es ausgerechnet diejenigen mit *der geringsten Bezahlung, der schlechtesten Ausbildung und der niedrigsten Motivation*. In manchen Firmen beträgt die jährliche Fluktuation unter diesen Mitarbeitern über 150 Prozent. Wen wundert es da, wenn sie nicht alles daran setzen, enge und langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen? Oder um es mit den Worten von Shep Hyken zu sagen: »Das Einkaufserlebnis ist selten besser als das Mitarbeitererlebnis.«

Fred Reichheld hat in seinen langjährigen Studien nachgewiesen, dass Unternehmen besonders viele Promotoren unter ihren Kunden haben, wenn sich auch in den Reihen ihrer Mitarbeiter viele »Promotoren« finden.<sup>6</sup> Diese Mitarbeiter sind echte Fans ihrer Firma. Sie

erzählen anderen begeistert von dem Unternehmen und empfehlen es ihren Freunden, Verwandten und Bekannten weiter. Sie bleiben ihrem Arbeitgeber treu und kümmern sich mit vollem Einsatz und viel Energie um die Kunden. Kurzum: *Die Promotoren unter den Mitarbeitern sind mit Abstand der wichtigste Faktor der Kundenbindung.*

Viele Experten raten, »die Marketingstrategie auf Markenbotschafter auszurichten und dafür zu sorgen, dass sie das Unternehmen weit- hin bekannt machen ... Dabei denkt man unweigerlich an einflussreiche, bekannte Persönlichkeiten, die dafür bezahlt werden, dass sie Werbung für ein Produkt oder eine Marke machen. So beliebt das Influencer-Marketing heutzutage sein mag – auch gewöhnliche Kunden und Mitarbeiter können Markenbotschafter sein.«<sup>7</sup>

Natürlich hängt Ihr Unternehmensgewinn von vielen komplexen Variablen ab. Doch Ihre Mitarbeiter an der Kundenfront spielen eine entscheidende Rolle. Im Rahmen unserer Arbeit bei FranklinCovey haben wir zwei besonders wichtige Dinge herausgefunden:

1. Kunden empfinden nur selten eine tiefe Verbundenheit zu einem Unternehmen, dessen Mitarbeiter ihre Arbeit nicht mit Herz und Seele ausüben.
2. Das Verhalten der Mitarbeiter, die im direkten Kundenkontakt stehen, ist meist der ausschlaggebende Faktor für Loyalität.

Wir haben etliche Niederlassungen von großen Handels- und Dienstleistungsketten analysiert. Die Kunden der erfolgreichsten Filialen erwähnten regelmäßig die »hilfreichen und freundlichen Mitarbeiter«. Sie berichteten, welche Vorteile sie hatten, wenn die Mitarbeiter engagiert waren und mitdachten. Beispielsweise wurden Dinge wie mehr Sauberkeit, geringe Wartezeiten oder schnellere Lieferungen genannt.

Dass ein Mitarbeiter mit seinem Job »zufrieden« ist, bedeutet allerdings nicht, dass er aktiv zur Verbesserung der Kundenbindung beiträgt. Wir haben die Mitarbeiter von mehreren tausend Filialen nach ihrer Jobzufriedenheit gefragt. Die Ergebnisse der Befragung haben wir in Relation zu den Kundenloyalitätswerten der jeweiligen Filialen gesetzt. Zu unserer Überraschung hatte das eine mit dem anderen nur wenig zu tun. Mehr noch: Filialen mit besonders zufriedenen Mitarbeitern hatten teilweise erstaunlich niedrige Kundenloyalitätswerte.

Unser Partner Dick Rennecamp hatte die Idee, den Mitarbeitererhebungsbogen zu erweitern. Die Mitarbeiter sollten auch gefragt werden,

ob sie den Kundenloyalitätswert ihrer Filiale kennen. Dicks Hypothese lautete: Wenn die Mitarbeiter den Kundenloyalitätswert nicht kennen, sind sie auch nicht motiviert, ihn zu verbessern. Dieses Phänomen kann man auf jedem Basketballfeld in einem öffentlichen Park beobachten: Wenn die Basketballer den Punktestand nicht kennen, spielen sie nicht mit vollem Einsatz. Doch das ändert sich schlagartig, sobald die Punkte gezählt werden.

Dicks Annahme war richtig: In 41 Prozent der 3500 Niederlassungen, die wir analysiert hatten, kannten die Mitarbeiter den Kundenloyalitätswert. Hier gab es eine direkte Korrelation zwischen Mitarbeiter- und Kundenloyalität. Bei den restlichen 59 Prozent der Filialen war das nicht der Fall. Was lernten wir daraus? Um die Kundenloyalität zu steigern, genügt es nicht, wenn die Mitarbeiter Spaß an ihrer Arbeit haben. Sie müssen sich auch aktiv um das Wohl der Kunden kümmern. Vielleicht lieben Mitarbeiter ihren Job, weil sie gutes Geld dafür bekommen und den ganzen Tag mit ihren Kollegen plaudern können. Doch das muss sich noch lange nicht positiv auf das Einkaufserlebnis der Kunden auswirken.

An wem liegt es also, die Mitarbeiter zu motivieren, das Beste für die Kunden zu geben. Vielleicht denken Sie jetzt: »Natürlich an ihrem Vorgesetzten!« Ohne Frage ist der Teamleiter hier der Dreh- und Angelpunkt. Aber was machen Sie, wenn Ihrem Vorgesetzten die entsprechende Motivationskraft fehlt? Können Sie selbst etwas für die Verbesserung der Kundenloyalität tun? Die Antwort ist ein klares »Ja«. Hier können Sie sogar an zwei Hebeln ansetzen:

- Der erste Hebel ist Ihr eigener Umgang mit den Kunden.
- Der zweite Hebel ist die Art und Weise, wie Sie mit Ihren Teamkollegen interagieren.

Stephen R. Covey, der Mitbegründer unserer Firma, hat das sehr gut auf den Punkt gebracht. Er meinte: »Führung ist eine Frage der innere Einstellung und nicht der Position!« Ihr Unternehmen kann Ihnen einen Titel geben, aber das macht Sie noch lange nicht zu einer Führungskraft. Einer unserer Klienten bringt es auf den Punkt: »Sie sind nicht die Führungskraft, für die Sie sich selbst halten. Sie sind die Führungskraft, die Ihre Leute in Ihnen sehen.«

Ob Sie schon lange als Geschäftsführer im Unternehmen tätig sind

oder erst gestern als Kassierer eingestellt wurden: Jeder kann zur Führungskraft werden und die Kundenbindung im Unternehmen stärken. Dazu brauchen Sie keine formelle Position. Entscheidend ist, dass Sie die Prinzipien der Kundenbindung beherrschen und Ihren Kunden mit Respekt und Wertschätzung begegnen. *Jeder Friseurlehrling kann ein Meister der Kundenbindung werden. Was er dafür tun muss? Sich den Kunden gegenüber vertrauenswürdig, verantwortungsbewusst und großzügig verhalten. Genauso kann ein CEO Loyalty Leader werden. Der Schlüssel dazu ist, dass er sich in die Kunden hineinversetzt und ehrlich versucht, ihre Bedürfnisse, Wünsche und Probleme zu verstehen. Ein gutes Beispiel dafür ist J. Willard Marriott, der Gründer der weltbekanntesten Hotelkette. Nachdem sein Sohn Bill ihn als CEO beerbt hatte, nutzte er seine frei gewordene Zeit, um mit Kunden ins Gespräch zu kommen, die in einem Marriott-Hotel enttäuschende Erfahrungen gemacht hatten.*

Loyalty Leader zu werden ist etwas, für das man sich bewusst entscheiden muss. Leider ist das vielen »Führungskräften« nicht klar. Vielleicht kennen Sie den Spruch: »Mitarbeiter gehen nicht, weil ihnen das Unternehmen nicht mehr gefällt, sondern weil sie ihre Vorgesetzten satt haben.« Studien belegen das. Laut Gallup »hängen die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter im Schnitt zu 70 Prozent von den jeweiligen Vorgesetzten ab.«<sup>8</sup>

Falls Sie eine leitende Funktion haben: Wie gut sind Sie darin, die Loyalität anderer zu gewinnen? Wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Ihre Mitarbeiter Sie weiterempfehlen? Und wie wahrscheinlich ist es, dass Ihre Kunden Sie weiterempfehlen? Würden mehr als 60 Prozent Sie uneingeschränkt weiterempfehlen? Oder mehr als 80 Prozent? Am Ende hängen Ihre Umsätze und Ihre Leistungsbeurteilungen wesentlich von der Antwort auf eine einzige Frage ab: »Sind Sie eine Führungskraft, der sich Mitarbeiter und Kunden zutiefst verbunden fühlen?«

Um das Verhalten der Mitarbeiter zu ändern, müssen Führungskräfte zunächst ihre eigene Denkweise und ihr eigenes Verhalten ändern. Die meisten von uns haben eine Führungsposition inne, weil sie ein hervorragendes Fachwissen haben. Doch sie haben nie gelernt, andere zu motivieren und in ihnen das Gefühl tiefer Verbundenheit zu wecken.

Wahres Engagement und echte Verbundenheit wurzeln in der Tiefe des Herzens. Mitarbeiter zeigen Engagement, sobald sie spüren, dass

ihre Meinung und ihre Ideen gefragt sind. Es motiviert sie, wenn Führungskräfte sie dabei unterstützen, ihre Ziele zu erreichen. Das Unternehmen und insbesondere die Vorgesetzten müssen bereit sein, die Leistung der Mitarbeiter zu schätzen. Aber weiß heißt das alles für Sie ganz persönlich? Wenn Sie tiefe Verbundenheit in anderen wecken wollen, geht es zunächst um eine grundsätzliche Frage. Sie lautet: *Wer wollen Sie als Mensch sein?*

Wenn Sie die Herzen Ihrer Kunden und Kollegen gewinnen wollen, müssen Sie zuerst bei sich selbst beginnen. Bei FranklinCovey sagen wir: *»Solange Sie denken, dass das Problem nichts mit Ihnen zu tun hat, ist genau das Ihr eigentliches Problem.«* Oft neigen wir dazu, die Schuld für Probleme, die ihre Ursache letztlich in uns selbst haben, auf die Kollegen, die Umstände, die Vorgesetzten oder das Wetter abzuwälzen. Denken Sie an den leeren Parkplatz vor dem Kaufhaus neben Costco. Das Management und die Mitarbeiter haben sich mit genau solchen Erklärungen zufriedengegeben – frei nach dem Motto: *»Das Problem hat seine Ursache dort draußen, aber nicht hier bei uns.«*

Mit der Vorstellung, dass man nur Loyalität gewinnen kann, wenn andere sich ändern, lähmen wir uns selbst. Doch sobald uns bewusst ist, dass *wir* uns ändern müssen, sind wir frei. Jetzt haben *wir* es in der Hand. *Wir* stehen vor der faszinierenden Aufgabe, ein Mensch zu werden, der andere dazu motiviert, Engagement zu zeigen und Loyalität zu entwickeln. Es liegt in unserer Macht, ein Team von Mitarbeitern aufzubauen, die mit Leib und Seele bei der Sache sind. Dabei spielt es keine Rolle, welche Vorgesetzten wir haben oder welche Karten uns die Personalabteilung zugeteilt hat.

Vielleicht gehören Sie zu den Ausnahmereisnerungen unter den Führungskräften, die mühelos in anderen Loyalität wecken. Und wenn nicht? Dann heißt das nur, dass Sie sich möglicherweise noch nicht mit den Prinzipien beschäftigt haben, die das Engagement und die Loyalität anderer freisetzen. Vielleicht sind Sie in fachlichen Dingen ein Überflieger. Vielleicht sind Sie perfekt strukturiert, extrem diszipliniert und hochgradig produktiv. Dennoch können Sie nicht erwarten, dass Sie Ihr Leben oder das Ihrer Kunden und Mitarbeiter wesentlich bereichern. Der Schlüssel dazu ist, dass Sie Ihr Denken und Ihr Handeln konsequent an den Prinzipien ausrichten, die in anderen echte Loyalität und tiefe Verbundenheit wecken.

Wie gut können Sie die Loyalität anderer gewinnen? Finden Sie es heraus. Die folgenden zehn Fragen helfen Ihnen dabei:

## Loyalität: Selbsteinschätzung

Bitte bewerten Sie sich selbst auf einer Skala von **1** bis **5**. Eine **5** bedeutet: »Das beschreibt mich ganz genau«; eine **1** heißt: »Das bin ich überhaupt nicht.«  
Niemand wird Ihre Antworten sehen. Also, seien Sie ehrlich zu sich selbst.

1. Ich habe ein feines Gespür für die Gefühle anderer Menschen.	1	2	3	4	5
2. Ich stelle schnell und mühelos eine menschliche Verbindung zu anderen her.	1	2	3	4	5
3. Ich kann gut zuhören und interessiere mich für das, was andere mir sagen.	1	2	3	4	5
4. Ich nehme die mir übertragenen Aufgaben sehr ernst und erledige sie nach bestem Wissen und Gewissen.	1	2	3	4	5
5. Ich gehe Problemen nicht aus dem Weg und arbeite beharrlich an ihrer Lösung.	1	2	3	4	5
6. Gute persönliche Beziehungen zu meinen Kunden und Kollegen sind mir enorm wichtig.	1	2	3	4	5
7. Ich bin anderen gegenüber sehr großzügig und setze meine Zeit, mein Wissen und meine Erfahrung ein, um sie nach Kräften zu unterstützen.	1	2	3	4	5
8. Ich lasse andere an meinen Gedanken und Ideen teilhaben – in der Hoffnung, ihnen damit weiterzuhelfen.	1	2	3	4	5
9. Ich tue für andere häufiger einmal etwas, das über das Notwendige oder Erwartete hinausgeht.	1	2	3	4	5
10. Ich kann jedem nur empfehlen, sich in geschäftlichen Dingen an mein Team zu wenden.	1	2	3	4	5

Punkte: \_\_\_\_\_

## Auswertung

Haben Sie Ihre Punkte zusammengezählt? Dann schauen Sie gleich mal nach, was Ihre Punktzahl bedeutet:

<b>40 bis 50</b>	Sie machen Ihre Sache gut. Doch Raum für Verbesserungen gibt es immer und überall.
<b>30 bis 39</b>	Es gelingt Ihnen mal besser und mal schlechter, Loyalität bei anderen zu wecken.
<b>20 bis 29</b>	Nicht jeder möchte gerne mit Ihnen zusammenarbeiten oder bei Ihnen einkaufen.
<b>10 bis 19</b>	Die Fluktuation unter Ihren Mitarbeitern und Kunden ist vermutlich besorgniserregend.

## Wie gewinnen Sie die Loyalität Ihrer Mitarbeiter und Kunden?

Prinzipien regieren die Welt. Ein solches Prinzip ist beispielsweise das Gesetz der Schwerkraft. Diesem Gesetz können wir uns nicht entziehen. Falls wir nicht an dieses Gesetz glauben und den Sprung vom Hochhaus wagen, wird uns die Schwerkraft einholen. Das zeigt: Prinzipien gelten für jeden – egal, woher er kommt, was er im Leben schon gemacht hat oder was er denkt und glaubt. Auch unsere Beziehungen zu anderen Menschen unterliegen Prinzipien. Sobald wir diese Prinzipien ignorieren oder verletzen, spüren wir die Konsequenzen. Die drei Grundprinzipien der Loyalität sind:

- Empathie
- Verantwortung
- Großzügigkeit



Vorleben • Anleiten • Bestärken

Wahre Loyalität ist die natürliche Konsequenz eines an den Prinzipien der Empathie, Verantwortung und Großzügigkeit ausgerichteten Verhaltens. Mit diesem Verhalten können Sie Ihre Mitarbeiter viel besser motivieren und viel mehr Loyalität bei Ihren Kunden wecken als mit jedem Treuepunkteprogramm und jeder Sonderwerbeaktion. Unsere Studien haben gezeigt, dass Kunden und Mitarbeiter sich besonders Unternehmen und Vorgesetzten verbunden fühlen:

- die ihnen *Empathie* entgegenbringen,
- die *Verantwortung* übernehmen und sich verbindlich für ihre Interessen einsetzen,
- die es an *Großzügigkeit* nicht fehlen lassen.

Dabei geht es nicht einfach nur um Führungstechniken. Empathie, Verantwortung und Großzügigkeit sind Verhaltensweisen, die jeder in Ihrem Unternehmen erlernen und verinnerlichen kann. In den folgenden Kapiteln werden wir uns alle drei Prinzipien der Loyalität genauer ansehen und überlegen, was das für die Praxis bedeutet. Hier ist ein erster Überblick:

## **Erstes Loyalitätsprinzip: Empathie**

Wir gewinnen die Loyalität unserer Mitarbeiter und Kunden, indem wir uns in sie hineinversetzen und uns in sie einfühlen. Es gilt, die wahre Botschaft hinter dem Gesagten zu verstehen und nachzuempfinden, wie sich eine Situation für den anderen tatsächlich anfühlt. Empathie setzt voraus, dass Sie zwei wichtige Dinge tun:

### **1. Stellen Sie zum anderen eine echte menschliche Verbindung her:**

Wir gewinnen Loyalität, indem wir auf andere zugehen und eine warmherzige, menschliche und positive Beziehung zu ihnen aufbauen. Geschieht dies auf authentische Weise, kann aus einer Gruppe demotivierter Mitarbeiter ein engagiertes, kundenorientiertes Team werden.

### **2. Hören Sie dem anderen gut zu, um die »wahre« Geschichte, die sich hinter seinen Worten verbirgt, zu erfahren:** Sich in den anderen einzufühlen bedeutet, dass wir ihm aufmerksam zuhören, um ihn wirklich zu verstehen. Wir gewinnen die Loyalität unserer Kunden und Mitarbeiter, indem wir genau hinzuhören und uns ein zutreffendes Bild von ihren Wünschen, Herausforderungen und Problemen machen. Wenn wir ihre wahre Geschichte kennen, können wir viel besser auf andere Menschen eingehen. Doch nur, wer sich gut bei Ihnen aufgehoben fühlt, wird Ihnen seine wahre Geschichte offenbaren.

## **Zweites Loyalitätsprinzip: Verantwortung**

Wir gewinnen Loyalität, indem wir Verantwortung übernehmen. Das heißt: Wir geben unseren Kunden und Mitarbeitern nicht nur, worum sie uns bitten. Vielmehr machen wir ihre Ziele, Leistungen und Ergebnisse zu unseren eigenen. Zudem leiten wir andere aktiv an, wie sie selbst Verantwortung übernehmen können. Wollen Sie Verantwortung übernehmen? Dann sollten Sie die folgenden beiden Dinge tun:

### **1. Finden Sie heraus, wie Sie anderen wirklich helfen können:** Wenn Sie jemand um etwas bittet, ist es nicht unbedingt das, was er tatsächlich braucht. Hier ein Beispiel: Ein Kunde kommt in ein Eisenwarengeschäft, um einen Schraubenschlüssel zu kaufen. Was passiert, wenn der Verkäufer nicht nachfragt, wofür der Kunde den Schraubenschlüssel nutzen will? Dann weiß er nicht, wel-

che Art von Schraubenschlüssel der Kunde benötigt. Ja, er weiß nicht einmal, ob der Kunde tatsächlich einen Schraubenschlüssel braucht. Das zeigt: Um Kunden und Mitarbeitern wirklich weiterhelfen zu können, müssen Sie ihnen erst einmal die richtigen Fragen stellen.

**2. Bleiben Sie dran, bis der andere hat, was er tatsächlich braucht.**

Wir stärken unsere Beziehungen zu anderen, indem wir am Ball bleiben. Damit signalisieren wir, dass uns unsere Kunden oder Mitarbeiter nicht gleichgültig sind und dass wir aus ihrem Feedback lernen wollen. Bringen Sie mögliche Probleme ans Licht. Machen Sie deutlich, dass Sie das Richtige tun und die Erwartungen der anderen übertreffen wollen.

### **Drittes Loyalitätsprinzip: Großzügigkeit**

Wir gewinnen Loyalität, indem wir anderen gegenüber großzügig sind. Wenn wir von Herzen geben und mehr tun, als nötig oder als von uns erwartet wird, machen wir aus Kunden oder Mitarbeitern *Fans*. Wir suchen nach Möglichkeiten, wie wir anderen das Leben einfacher, schöner und besser machen können. Um großzügig zu sein, sind zwei Dinge wichtig:

- 1. Teilen Sie Ihr Wissen und Ihre Erfahrung:** Geben Sie Ideen und Informationen weiter. Helfen Sie anderen, zu lernen und sich zu verbessern. Feedback, das von ehrlicher Großzügigkeit geleitet ist, wird als Geschenk empfunden. Wenn Sie Ihr Wissen nutzen, um Ihren Kunden bei der Lösung eines gravierenden Problems zu helfen, können Sie starke Loyalitätsgefühle in ihnen wecken.
- 2. Gehen Sie die Extra-Meile und überraschen Sie andere:** Zeigen Sie anderen, wie sehr sie Ihnen am Herzen liegen. Seien Sie dabei ruhig kreativ und experimentierfreudig. Bieten Sie »Extras«, die wenig kosten. Verschicken Sie beispielsweise persönliche Botschaften, prägen Sie sich Namen ein und probieren Sie immer wieder neue Überraschungen aus. So werden Sie die Herzen Ihrer Kunden und Mitarbeiter bestimmt gewinnen.

Sind Sie noch nicht ganz sicher, ob Empathie, Verantwortung und Großzügigkeit wirklich grundlegende Loyalitätsprinzipien sind? Dann verkehren Sie das Ganze doch einfach mal ins Gegenteil. Was wäre,

wenn Sie anderen mit Gleichgültigkeit, Verantwortungslosigkeit und Egoismus begegnen? Das bringt Ihnen ziemlich sicher keine Loyalität ein. Im Gegenteil: Es führt dazu, dass sich Kunden und Mitarbeiter von Ihnen abwenden. Ganz anders ist es, wenn Sie die drei Prinzipien der Loyalität beherzigen. Dann werden Sie fast von selbst loyale Kunden und Mitarbeiter gewinnen.

## **Was passiert, wenn Sie ein Loyalty Leader werden?**

Ob Sie formell in einer Führungsposition sind oder nicht: Sie werden zum Loyalty Leader, indem Sie die drei Prinzipien der Loyalität vorleben und andere darin bestärken, es Ihnen gleichzutun. Wir haben mit unzähligen Organisationen aus aller Welt gearbeitet und dabei Folgendes gelernt: *Kunden- und Mitarbeiterloyalität aufzubauen ist ein unverzichtbarer Bestandteil von langfristigem Erfolg.*

Ob Unternehmer, CEO, Abteilungsleiter oder Mitarbeiter: Wissen Sie, was erstaunlich ist? Das ehrliche Bemühen, die Loyalität anderer zu gewinnen, kann Sie zu einem glücklicheren, zufriedeneren Menschen machen. Es lohnt sich also, wenn Sie Ihr Leben an den Prinzipien der Empathie, Verantwortung und Großzügigkeit ausrichten und Ihr Team auf diesem Weg mitnehmen. Und noch ein wichtiger Hinweis: Natürlich sollten Sie die drei Loyalitätsprinzipien nicht nur im Beruf, sondern auch im Privatleben beherzigen. Denn auch hier wirken sie wahre Wunder.

## **Vorleben, anleiten, bestärken und einstellen, um Loyalität zu gewinnen**

Wie machen Sie Ihr Team mit den drei Prinzipien der Loyalität vertraut? Eins ist klar: Um Loyalität zu gewinnen genügt es nicht, Workshops zum Thema Kundenservice abzuhalten. Es bringt auch nichts, jedem Mitarbeiter einen Ratgeber mit dem Titel *Kundenservice für Einsteiger* auszuhändigen und ihm vorzuschreiben, immer ein freundliches Gesicht zu machen und zu jedem Kunden brav »Danke für Ihren Besuch« zu sagen. Ihre Herausforderung besteht darin, anderen wahre Loyalität vorzuleben und Ihre Mitarbeiter darin zu bestärken, die Loyalitätsprinzipien zur Grundlage ihres Handelns zu machen.

**Vorleben:** Vielleicht sagen Sie jetzt: »Ich bin doch schon empathisch, verantwortungsbewusst und großzügig.« Oder Sie sind zumindest fest entschlossen, es in Zukunft zu sein. Das ist sehr gut. Denn so werden Sie zum Vorbild für Ihre Mitarbeiter und Kollegen. Doch die wenigsten von uns fokussieren sich bewusst darauf, die drei Loyalitätsprinzipien zur Grundlage ihres Lebens zu machen. Genau das ist Ihre erste Aufgabe. Es geht darum, der empathischste, verantwortungsbewussteste und großzügigste Mensch zu werden, der Sie nur sein können. Für die meisten von uns bedeutet das ein langes Stück Weg. Das sollte Sie nicht entmutigen. Es liegt an Ihnen, immer noch ein Stückchen besser werden. Sie können noch aufmerksamer zuhören und Sie können anderen noch mehr Wertschätzung entgegenbringen. Indem Sie das tun, werden Sie ein Vorbild, wenn es darum geht, die Loyalität anderer zu gewinnen.

**Anleiten:** Die meisten von uns leiten ein Team oder sind Teil eines Teams. Deshalb lautet Ihre zweite Aufgabe: Bauen Sie ein Team auf, das sich an den drei Prinzipien der Loyalität orientiert. Wenn Sie einem Team angehören, können Sie nach diesen drei Prinzipien leben und durch Ihr Vorbild andere ermutigen, es auch zu tun. »Aber ich bin doch kein Lehrer!« Denken Sie das jetzt? Und ob Sie ein Lehrer sind! Sie können gar nichts dagegen tun. Mit Ihrem Verhalten beeinflussen Sie andere. Als Führungskraft sind Sie erst recht ein Lehrer – ob Sie wollen oder nicht. Es bringt übrigens viele Vorteile, ein guter Lehrer zu werden. Je besser Sie als Lehrer sind, desto mehr werden Ihre Mitarbeiter die drei Prinzipien der Loyalität zu schätzen wissen. Der größte Pluspunkt: Wenn Sie anderen etwas beibringen, lernen *Sie* es selbst. *Sie* verinnerlichen es und am Ende profitieren *Sie* am meisten. Das Prinzip, das Sie vermitteln, wird zu einem Teil Ihrer selbst.

**Bestärken:** Ihre dritte Herausforderung ist, die Mitarbeiter darin zu bestärken, die Prinzipien der Loyalität im Alltag umzusetzen. Beispielsweise können Sie Ihre Mitarbeiter loben, sobald Sie sehen, dass sie Verantwortung übernehmen. Und wenn Ihre Mitarbeiter es an Empathie fehlen lassen? Dann nehmen Sie sie beiseite und sprechen noch einmal in aller Ruhe mit ihnen über dieses wichtige Loyalitätsprinzip. Zeigt ein Mitarbeiter sich großzügig, loben Sie ihn vor dem ganzen Team. Sagen Sie: »Das ist toll. Genau das wünschen wir uns!« Hier sind ein paar konkrete Tipps, um andere zu bestärken:

- Halten Sie in regelmäßigen, kurzen Abständen Loyalitäts-Huddles ab. Näheres dazu erfahren Sie im nächsten Abschnitt dieses Buchs.
- Schaffen Sie eine Kultur, in der loyalitätsfördernde Verhaltensweisen sofort belohnt werden. Würdigen Sie Mitarbeiter, die zum Aufbau von Loyalität beitragen. Versuchen Sie, sie »auf frischer Tat zu ertappen«, und loben Sie ihr Verhalten ausdrücklich. Dadurch motivieren Sie die anderen in Ihrem Team, ebenfalls Loyalität bei Kunden und Kollegen zu wecken.
- Legen Sie die Daten und Statistiken zur Kunden- und Mitarbeiterloyalität offen. Achten Sie darauf, ob sich die Werte verbessern, wenn Ihre Mitarbeiter sich über ihre Erfahrungen beim Aufbau von Loyalität austauschen. Beobachten Sie auch, wie sich die Werte entwickeln, wenn Sie Mitarbeiter loben, die die Loyalitätsprinzipien erfolgreich umsetzen.
- Führen Sie Einzelgespräche mit Ihren Mitarbeitern. Geben Sie ihnen konkrete Tipps, wie sie die Loyalität von Kunden und Kollegen gewinnen können.

**Einstellen:** Gehört das Einstellen von Mitarbeitern zu Ihren Aufgaben? Dann sollten die drei Loyalitätsprinzipien Ihr wichtigstes Auswahlkriterium sein. Der Managementexperte und Bestsellerautor Jim Collins sagt: Der wichtigste Punkt bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern ist die »Übereinstimmung mit Ihrer Unternehmensphilosophie und Ihren Kernwerten.«<sup>9</sup> In Ihrem Fall heißt das, dass Sie Leute auswählen sollten, die empathisch, verantwortungsbewusst und großzügig sind. Sie haben schon viel gewonnen, wenn Ihre neuen Mitarbeiter diese Prinzipien von sich aus beherzigen. Wie Sie das herausfinden? Fragen Sie die Kandidaten im Einstellungsgespräch nach Beispielen – etwa so: »Bitte schildern Sie mir, wie es war, als Sie die Verantwortung für ein Kundenproblem übernommen haben. Konnten Sie dadurch die Loyalität des Kunden gewinnen?«

Aber was ist, wenn Sie keinen Einfluss auf die Auswahl neuer Mitarbeiter haben? Dann haben Sie dennoch die Kontrolle über zwei Grundvoraussetzungen, um Loyalität zu gewinnen: Ihr eigenes Verhalten und das Vorbild, das Sie für Ihre Mitarbeiter und Kollegen abgeben.

## Loyalitäts-Huddle

Wie schaffen Sie es, dass Ihre Mitarbeiter denken und handeln wie echte Loyalty Leader? Ganz einfach: Bringen Sie ihnen die Loyalitätsprinzipien in kurzen, themenzentrierten Sitzungen – so genannten »Huddles« – nahe. Noch mehr Meetings? Ja, genau! Ein wöchentlicher oder sogar täglicher Huddle zur Verbesserung der Kundenloyalitätswerte ist der Schlüssel, um loyalitätsförderndes Verhalten fest in Ihrem Team zu verankern.

Eine südamerikanische Bank verlor einen ihrer wichtigsten Kunden. Der Gewinn brach ein. Was nun? Die Bank tat alles, um die Kundenloyalität zu steigern. Zwei Jahre lang konzentrierte man sich mit voller Kraft darauf. Das Ergebnis: Die Gewinne legten zweifelhaft zu und die Kundenfluktuation sank um 20 Prozent. Wie war das möglich? Man suchte das Gespräch mit den Mitarbeitern, die direkten Kundenkontakt hatten. Denn sie wussten am besten, was sich die Kunden wirklich von der Bank wünschten. So konnte das Kundenerlebnis erheblich verbessert werden.

Jeden Tag halten zahlreiche Teams in den Büros und Zweigstellen der Bank Huddles ab. In den 15-minütigen Meetings sprechen sie über die Unternehmensergebnisse und die zentralen Kennzahlen, von denen viele mit dem Kundenerlebnis zu tun haben. Sie tauschen sich über konkrete Kundenerlebnisse aus und entwickeln gemeinsam Ideen, um die Servicekultur in der Bank zu verbessern.<sup>10</sup> Die tägliche Beschäftigung mit dem Thema Kundenloyalität ist für diese Bank zweifellos ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Loyalitäts-Huddles werden bei unseren Klienten und in vielen anderen Organisationen immer beliebter. Wir empfehlen Ihnen die Durchführung von elf themenbezogenen Huddles mit Ihrem Team. Das Ziel dieser Huddles ist, jeweils ein Loyalitätsprinzip, eine Verhaltensweise oder eine Fähigkeit aus den ersten elf Kapiteln dieses Buchs zu stärken:



**Huddle Nr. 1:** Werden Sie Loyalty Leader



**Huddle Nr. 2:** Warum Empathie?



**Huddle Nr. 3:** Stellen Sie eine echte menschliche Verbindung her



**Huddle Nr. 4:** Hören Sie die »wahre« Geschichte, die sich hinter den bloßen Worten verbirgt



**Huddle Nr. 5:** Warum Verantwortung?



**Huddle Nr. 6:** Finden Sie heraus, wie Sie anderen wirklich helfen können



**Huddle Nr. 7:** Bleiben Sie dran, bis der andere hat, was er tatsächlich braucht



**Huddle Nr. 8:** Warum Großzügigkeit?



**Huddle Nr. 9:** Teilen Sie Ihr Wissen und Ihre Erfahrung



**Huddle Nr. 10:** Gehen Sie die Extra-Meile und überraschen Sie andere



**Huddle Nr. 11:** Ihr Vermächtnis als Loyalty Leader

## **Was sollten Sie in den Loyalitäts-Huddles tun? Die Tagesordnung ist kurz und klar**

1. Feiern
2. Lernen
3. Verpflichten
4. Verabreden

### **Feiern**

Feiern Sie immer zuerst die Erfolge bei der Steigerung der Loyalität und der Umsetzung der im zurückliegenden Huddle besprochenen Punkte. Rücken Sie Mitarbeiter ins Rampenlicht, die Kunden zu Promotoren, zu echten Fans gemacht haben.

Warum feiern? Weil unzählige Studien belegen, dass nichts die Mitarbeiter mehr anspricht als Lob. In Sachen Mitarbeitermotivation übertrifft Lob sogar Geld. Mehr noch: In einer groß angeleg-

ten Studie kam die Bezahlung nur auf Platz acht unter den größten Motivationsfaktoren!<sup>11</sup> Gallup schlägt vor, dass kein Mitarbeiter länger als sieben Tage auf das nächste positive Feedback warten sollte. Zudem sollte Lob immer aus allen Richtungen kommen. Wichtig ist, dass es in der Art und Weise vorgebracht wird, die der Betreffende ganz persönlich bevorzugt. Lob sollte auch immer »zeitnah erfolgen, damit der Mitarbeiter sofort weiß, wenn er eine besonders gute Leistung erbracht hat.«<sup>12</sup> Feiern Sie Erfolge, und Sie werden mehr davon sehen. Der Kundenserviceexperte Micah Solomon bringt es auf den Punkt:

**Es verbessert sich nicht immer das, was gemessen wird, sondern das, was gefeiert wird. Die besten Unternehmen verdanken ihren Erfolg nicht zuletzt dem Umstand, dass sie regelmäßig Mitarbeiter feiern, die sich besonders um die Kunden bemüht haben.<sup>13</sup>**

## **Lernen**

Nun kommt der nächste Tagesordnungspunkt im Loyalitäts-Huddle. Hier geht es darum, etwas über Prinzipien oder Verhaltensweisen zu lernen, die Loyalität schaffen. Wählen Sie einen Mitarbeiter aus, der zunächst ein Kapitel aus diesem Buch liest und anschließend den nächsten Huddle leitet. Bestimmt wissen Sie, dass der Lehrer mehr lernt als der Schüler. Wenn jeder Mitarbeiter einen Huddle leitet, können Sie sicher sein, dass am Ende alle die Loyalitätsprinzipien verinnerlicht haben. Der große Managementvordenker Peter Drucker meinte:

**Servicemitarbeiter lernen am meisten, indem sie andere unterrichten. Die Abschlussquote des Starverkäufers erhöhen Sie noch weiter, wenn Sie ihn auf dem nächsten Vertriebsseminar einen Vortrag mit dem Titel »Die Geheimnisse meines Erfolgs« halten lassen. Ein Chirurg wird noch besser, sobald er seine Operationsmethoden auf einem Kongress für Mediziner vorstellt.<sup>14</sup>**

Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter im Huddle, offen über alle Erkenntnisse, die sie im direkten Umgang mit den Kunden gewonnen haben, zu sprechen. Fragen Sie: »Was lernen wir daraus? Was läuft aus Kundensicht gut? Was können wir besser machen?« Achten Sie darauf, dass es in jedem Huddle möglichst viele Ideen und Anregungen gibt, die Ihrem Team helfen, seine Leistung weiter zu steigern.

## **Verpflichten**

Der dritte Punkt auf der Huddle-Tagesordnung: Die Mitarbeiter verpflichten sich, das Gelernte umzusetzen. Das Ziel ist, immer mehr Kunden zu Promotoren zu machen. Überlegen Sie gemeinsam: »Was könnte jeder von uns in dieser Woche tun, um neue Promotoren zu gewinnen? Welche Verbesserungsideen sollten wir ausprobieren?« Achten Sie darauf, dass die in den Huddles gemachten Zusagen eingehalten werden. Lassen Sie die Mitarbeiter in den nachfolgenden Huddles darüber berichten, was sie umgesetzt haben. Natürlich haben Sie auch hier Vorbildfunktion. Wenn Sie Ihre Zusagen nicht einhalten, haben Ihre Mitarbeiter automatisch das Recht, es auch nicht zu tun.

## **Verabreden**

Vereinbaren Sie am Ende des Huddles gleich den nächsten Termin. Legen Sie fest, welcher Mitarbeiter das betreffende Buchkapitel vorab liest und den Huddle dann leitet.

Wenn Sie mit allen elf Huddles durch sind, dann beginnen Sie wieder von vorne. Geben Sie jedem Mitarbeiter die Chance, jeden der elf Huddles einmal zu leiten. Uns ist klar, dass Sie nicht stundenlang Zeit haben, um Ihre Mitarbeiter mit den drei Prinzipien der Loyalität vertraut zu machen. Die gute Nachricht? Zehn Minuten pro Huddle genügen, um die Loyalitätsprinzipien nach und nach in der DNA Ihrer Teamkultur zu verankern. Um Ihnen das zu erleichtern, finden Sie in jedem Kapitel dieses Buchs eine Huddle-Tagesordnung.

Die Manager eines Ferienresorts, für das wir tätig sind, haben ein wöchentliches Huddle mit ihren Vorgesetzten. Danach halten Sie dann Huddles mit allen Mitarbeitern, die direkten Kundenkontakt haben. Hier ist ihr Feedback zu dieser Vorgehensweise:

**Das Management ist hoch zufrieden, weil es mit den Huddles besonders wichtige Themen in den Blickpunkt rücken kann. Die Mitarbeiter haben von sich aus ein großes Board aufgestellt. Hier notieren sie ihre Ideen und halten fest, was sie alles gelernt und umgesetzt haben. Im Grunde ist der Huddle ein intensiver wöchentlicher Austausch über Verbesserungsmöglichkeiten. Man kann die Begeisterung der Mitarbeiter sehen und spüren.<sup>15</sup>**

Wie wichtig sind die Huddles? Stellen Sie sich ein Team vor, das fest entschlossen ist, die Kundenloyalität zu verbessern. Es trifft sich jede Woche und feiert Mitarbeiter, die Kunden zu Promotoren machen. Das Team misst die Werte zur Kundenloyalität und beobachtet genau, wie sich die neuen Verhaltensweisen positiv darauf auswirken. Die Mitarbeiter sprechen über Servicepannen und was sich daraus lernen lässt. Sie entwickeln Verbesserungsideen und setzen diese auch um. Es entsteht eine Dynamik im Team. Die Gespräche in den Huddles werden mit jeder Woche produktiver und kreativer.

Beginnen Sie jeden Huddle mit einer Erläuterung der Dinge, die Ihnen in dem betreffenden Kapitel dieses Buchs besonders aufgefallen sind. Was war interessant? Was war überraschend? Nutzen Sie dann die Kurzdefinition und die Fragen zu jedem Buchkapitel als Richtschnur für die Teamdiskussion. Es macht nichts, wenn Sie selbst nicht auf alles eine Antwort haben. Stellen Sie einfach die Fragen. Erklären Sie, dass Sie sich gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern auf diesem Lernpfad befinden. Gestalten Sie den Huddle unterhaltsam. Sorgen Sie dafür, dass sich Ihre Mitarbeiter auf den nächsten Huddle freuen. Nachdem Sie die erste Huddle-Runde abgeschlossen haben, starten Sie den zweiten Durchgang. Sie werden sehen: Sobald die Mitarbeiter merken, wie sich die drei Kernprinzipien der Loyalität in der Interaktion mit den Kunden und im Austausch untereinander mit Leben füllen, werden die Huddles immer interessanter.

Es ist Zeit anzufangen. Hier ist die Tagesordnung für Ihren ersten Team-Huddle:



## Huddle Nr. 1:

# Werden Sie Loyalty Leader

---

Ich gewinne die Loyalität anderer, indem ich ihnen Empathie entgegenbringe, ihre Bedürfnisse erfülle und ihnen mit Großzügigkeit begegne.

---

### 1. Feiern

Feiern Sie Mitarbeiter, die besonders erfolgreich zum Aufbau von Kundenloyalität beigetragen haben.

### 2. Lernen

Sprechen Sie gemeinsam über folgende Themen:

- Was macht aus einem Kunden einen loyalen Kunden? Welche Rolle spielt unser Verhalten?
- Wie unterscheiden sich Promotoren, passive Kunden und Detraktoren?
- Misst unser Team die Kundenloyalität? Wenn ja, was sagen die Loyalitätswerte aus?
- Was lernen wir aus unseren Interaktionen mit Kunden?

### 3. Verpflichten

Verpflichten Sie sich dazu, Ihre Kunden zu Promotoren zu machen.

### 4. Verabreden

Legen Sie Datum und Uhrzeit von Huddle Nr. 2 fest. Wer übernimmt die Gesprächsleitung?

---

GABAL



**II. Teil**

**Das Prinzip  
der Empathie**

GABRIEL