



ILLUSTRATION: MAREK HADUK / DER SPIEGEL; FOTOS: BETTY IMAGES CREATIVE

Der Treue ist der Dumme

Konsum Neukunden werden von den Unternehmen umschwärmt und mit Sonderprämien gelockt. Doch wer nicht ständig seinen Handyvertrag, seine Automarke oder seine Bank wechselt, hat schnell das Nachsehen. Das vergiftet die Beziehung zwischen Firma und Verbraucher.

Wer sein Leben lang Mercedes fährt, macht etwas falsch. Oder BMW. Oder Audi. Vor allem, wenn er treu und brav alle paar Jahre das neue Modell kauft. Für die Autokonzerne ist er nur ein Käufer zweiter Klasse.

Erstklassige Käufer sind immer nur die Kunden der anderen. Händler kassieren Prämien, wenn sie Kunden überreden, ihre Marke zu wechseln. „Eroberungsprämien“ heißen sie im martialischen Deutsch der Branche. 3000 Euro sind durchaus üblich, je nach Marke und Modell sind es gern auch mal 5000 Euro, die der Händler zusätzlich zum ohnehin hohen Rabatt an den Käufer weiterreichen kann.

Für einen treuen Kunden gibt es keine Sonderprämien. Er ist der Dumme.

So geht das quer durch alle Branchen. Die Postbank schenkt Neukunden 100 Euro – für ein kostenloses Konto. Altkunden dagegen zahlen für ihr Girokonto oft noch monatliche Gebühren. Vodafone Kabel Deutschland lockt mit sechs Monaten ohne Grundgebühr und verleiht obendrein seinen WLAN-Router kostenlos – bei neuen Verträgen. Die Fluggesellschaft Alitalia gewährt derzeit allen Vielfliegern anderer Airlines ihre Premiumkarte, selbst wenn sie noch nie einen Fuß in eine Maschine der Italiener gesetzt haben. Die Deutsche Telekom bietet ihr Magenta-Komplettpaket besonders günstig für Neukunden an – Stammkunden müssen sich stattdessen „ein individuelles Angebot erstellen lassen“.

Neukunden werden umschwärmt. Doch jene Millionen Kunden, die schon seit Jahren oder sogar Jahrzehnten einem Unternehmen treu sind, hängen oft in unattraktiven Verträgen fest, bezahlen meist zu viel und bekommen nicht selten schlechtere Leistungen.

Es gibt langjährige Mobilfunkkunden, die noch nicht mit dem schnellen mobilen Internetstandard LTE surfen können. Nicht weil er an ihrem Wohnort nicht verfügbar wäre, sondern weil es der Vertrag nicht hergibt. Stattdessen bezahlen sie zusätzlich für jede SMS-Nachricht sogar noch Geld.

„Viele treue Kunden merken gar nicht, dass sie veräppelt werden“, sagt Hermann-Josef Tenhagen, Chefredakteur des gemeinnützigen Online-Verbrauchermagazins „Finanztip“. Die Unternehmen seien schlicht im Vorteil. Sie hätten deutlich mehr Zeit, sich mit ihren Vertragskonditionen auseinanderzusetzen, als der Kunde.

„Alte Verträge von Telefon, Strom bis zu Versicherungen sind in der Regel signifikant teurer. Aber überall, wo regelmäßige Zahlungen eingehen, lassen die Firmen den Kunden schmoren und rühren nicht daran“, sagt Tenhagen.

Clever ist, wer untreu ist. Wer sein Geldspartes von Tagesgeldkonto zu Tagesgeldkonto räumt und die Lockangebote der Onlinebanken mitnimmt. Wer ständig neue Pay-TV-Abos abschließt. Wer pünktlich nach Ablauf der Mindestlaufzeit den Handyvertrag kündigt und den Anbieter wechselt. Wer Prämie um Prämie kassiert – und nirgends lange bleibt.

Doch die cleveren, untreuen Kunden einerseits und die Neukundenfixiertheit der Verkäufer andererseits bleiben nicht ohne Wirkung auf das Verhältnis zwischen Konsument und Unternehmen insgesamt. Die Beziehung ist zunehmend vergiftet.

Der Kunde traut dem Unternehmen nicht weiter als bis zur Begrüßungsprämie, weil er weiß, dass er als potenzieller Neukunde zwar noch umschwärmt und verwöhnt wird – doch dass es mit der Vorzugsbehandlung vorbei ist, sobald er seine Unterschrift unter den Vertrag gesetzt hat.

In der Autobranche habe die Jagd auf die Kunden der Konkurrenz das Käuferverhalten komplett durcheinandergebracht, sagt Matthias Petzold, der in Hamburg als Professor an der International School of Management lehrt und Unternehmen berät.

Wer in ein Autohaus komme, erkundige sich nicht mehr nach Ausstattung, Verbrauch und Leistung. „Die Leute kommen zur Tür herein und fragen als Erstes: ‚Wie viel Rabatt gibt’s denn?‘“

Die Autokonzerne belohnten ausgerechnet den Kunden, der es ihnen am schwersten macht – und dann wunderten sich alle, dass die Kunden immer schwieriger würden und der Handel im Neuwagengeschäft fast kein Geld verdiene, sagt Petzold. „Dabei haben sie sich den Typus des wechselwilligen, rabatt-süchtigen Kunden selbst herangezogen.“

Absurd daran sei vor allem, wie teuer diese Strategie sei. Einen verlorenen Kunden zurückzugewinnen sei in etwa dreimal so teuer, wie einen bestehenden Kunden zu halten, sagt Petzold. Einen neuen Kunden zu gewinnen sei im Durchschnitt sogar siebenmal so teuer. „Es hat also keinen Sinn, seine Strategie vor allem auf Neukunden auszurichten und loyale Bestandskunden zu vernachlässigen.“

Doch die Vernachlässigung der Altkunden geschieht nicht grundlos: Die Unternehmen wollen den Kunden erstens im für sie vorteilhaften Angebot halten. Und lukrativ werden viele Verträge erst, wenn sie länger laufen. Zweitens kann es unangenehme Folgen haben, schlafende Kunden zu wecken.

Überraschenderweise lohnt es sich nicht, langjährigen Kunden für ihre Treue zu danken – im Gegenteil. Es führt oft zu Kündigungen. „Man erinnert den Kunden daran, dass er schon seit zwölf Jahren Vertrag hat“, erklärt der Marketingchef eines großen Telekommunikationsanbieters, der nur im Hintergrund über die Methoden der Branche spricht. Selbst Geschenke würden wenig helfen, sagt er. „Wir haben das untersucht. Schreibt man einem treuen Kunden, dass er schon seit zwölf Jahren dabei ist und dafür eine Gutschrift bekommt, kündigen nicht wenige.“ Einfach in Ruhe lassen sei die bessere Strategie.

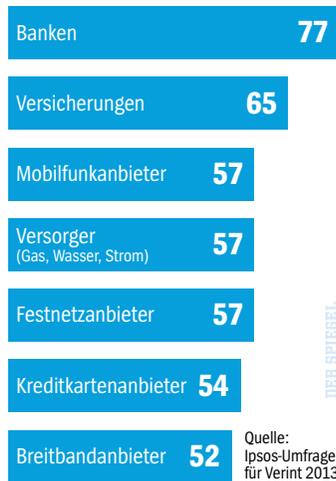
Als Millionen Bankkonten im vergangenen Jahr auf das neue Sepa-Verfahren umgestellt wurden, verzichteten viele Unternehmen deshalb auf eine eigentlich notwendige Kundeninformation. Zehn Prozent der Vertragskunden, so lautet eine verbreitete Annahme, würden statt ihrer Lastschriftenwilligung die Kündigung schicken.

Selbst bei Hilfsorganisationen wie dem Deutschen Roten Kreuz hat sich in manchen Kreisverbänden die Annahme durchgesetzt, man solle regelmäßige Spender lieber in Ruhe lassen. Zu groß sei das Risiko einer Streichung der Zuwendungen.

Meldet sich dann der Kunde selbst, erwartet ihn professionelle Gegen-

Verlässliche Kunden

Anteil derer, die seit mindestens drei Jahren bei demselben Anbieter sind, nach Branchen, in Prozent



Quelle: Ipsos-Umfrage für Verint 2013

wehr. Ausgefuchste Software in den Callcentern, etwa bei Mobilfunkgiganten, teilt die Kunden in Gefahrenkategorien. Steht eine Vertragsverlängerung an, sieht das der Callcenteragent oft über eine Art Ampelsystem. Rot bedeutet: akute Kündigungsgefahr. „Natürlich muss man drei Monate vor einer Vertragsverlängerung sensibel auf Kundenwünsche reagieren. Ist der Vertrag gerade neu aufgesetzt, sind wir in einigen Fragen weniger kulant“, gibt der Marketingverantwortliche zu.

Oft ist Kündigung die einzige Sprache, die Unternehmen verstehen. Verbraucherjournalist Tenhagen sagt: „Es ist immer gut, einer Firma zu sagen, dass man nach zehn Jahren nun wirklich genervt ist. Dann greifen viele sehr tief in die Methodenkiste, und plötzlich ist alles möglich. Doch ohne eine Drohung läuft nichts.“ Man müsse „eher renitent“ auftreten als zu ruhig, empfiehlt Tenhagen.

Das Unternehmen Aboalarm profitiert von solchen selbstbewussten Kunden. Hier ist nicht der treue Kunde zu Hause, sondern der schwierige. Derjenige, der begriffen hat, dass er es mit den Firmen nur aufnehmen kann, wenn er seine Verträge nicht länger laufen lässt als unbedingt nötig. Aboalarm macht es leichter, Verträge zu beenden.

Denn das ist ja auch eine alltägliche Kundenerfahrung: So einfach, wie man in Verträge hineingerät, kommt man nicht wieder heraus. Neue Verträge können bequem am Telefon und im Internet geschlossen werden. Bei Kündigungen sind die formalen Hürden deutlich höher. Einfach nur im Internet ein Kästchen anklicken reicht nicht. Meist ist die Schriftform erforderlich. Immerhin: Im Bundestag wird gerade eine Gesetzesänderung diskutiert. Künftig soll bei Kündigungen nicht mehr die Schriftform verbindlich sein, es soll die Textform reichen. Das würde Kündigungen per Mail und vermutlich sogar über noch einfachere Wege wie einen Facebook-Chat ermöglichen.

Aboalarm hat aus der Misere des treuen Kunden ein Geschäft gemacht. Man wählt den zu kündigenden Vertrag aus, füllt ein Formular mit persönlichen Daten aus, und die Kündigung wird losgeschickt. Ab 99 Cent kostet das pro Vertrag. Bis zu 5000 Kündigungen werden jeden Tag über den Webdienst versandt, am häufigsten betreffen sie die Telekommunikationsbranche.

Kündigungsfachmann Bernd Storm van's Gravesande, Gründer von Aboalarm, spricht von einer neuen Form der Vertragsbeendigung: der strategischen Kündigung. Fast 60 Prozent aller Kündigungen beim Pay-TV-Dienst Sky seien „strategischer Natur“, behauptet er. „Will man als Kunde seine Machtposition wirklich ausnutzen, muss man kündigen. Bei vielen Unternehmen reicht selbst die Drohung nicht, man muss sie vollstrecken.“

Doch die meisten Deutschen bleiben treu. Sie wechseln nicht, behalten ihren Stromvertrag und telefonieren zu Tarifen, die aktuell waren, als das erste iPhone auf den Markt kam. Rund 50 Prozent aller Mobilfunkkunden sind länger als vier Jahre bei ihrem Anbieter; mehr als ein Viertel länger als acht Jahre. Auch bei Versicherungen sind die Deutschen wechselzahn, 65 Prozent sind seit mindestens drei Jahren dem jeweiligen Unternehmen treu. Dabei ließe sich gerade in diesem Bereich viel herausholen.



Verbraucherjournalist Tenhagen
„Ohne Drohung läuft nichts“

Versicherer sind über die Jahrzehnte Meister darin geworden, Monatsraten einer Haftpflichtpolice versicherungsmathematisch so exakt zu kalkulieren, dass wenig Luft beim Preis bleibt. Der ist folglich bei den meisten Anbietern ähnlich. Doch wer daraus schließt, einfach seinen Vertrag weiterlaufen lassen zu können, ohne im Nachteil zu sein, wird häufig überrascht. Denn oft haben sich über die Jahre die Leistungen erheblich verbessert. Im Fachjargon nennt man das „dynamische Leistungsoptimierung“. Der beste Weg, davon zu profitieren: ständig den Vertrag zu wechseln oder ihn anzupassen.

Um es den Vertragswechselwilligen nicht zu leicht zu machen, gibt es etwa im Kfz-Versicherungsmarkt klare Vorgaben. So wiederholt sich jedes Jahr im November das gleiche Schauspiel. Versicherungen buhlen mit Lockangeboten um Kunden, denn Autoassekuranzen dürfen in der Regel nur einmal im Jahr gewechselt werden, Stichtag ist stets der 30. November.

So ein festgelegter Termin klingt wie für die Versicherungswirtschaft erfunden. Denn so sparen sich die Unternehmen die ganzjährige Marketingschlacht, bestehend aus

Google-AdWords-Anzeigen, Werbeflyern und Mailingaktionen. Werbeanzeigen bei Suchmaschinen im Umfeld von Anfragen wie „Kfz Versicherung“ gelten als besonders teuer und kosten oft sechs Euro – pro Klick. Erst 100 Klicks führen statistisch gesehen zu einem Abschluss, das bedeutet 600 Euro Kosten für einen Neukunden, der manchmal gerade 400 Euro Jahresprämie zahlt.

Doch mit dem alljährlichen Kampf um Kunden hätten „die Versicherungen die Büchse der Pandora geöffnet“, sagt Daniel Friedheim von Check24. Jede Versicherung verliert um den Stichtag herum Kunden und gewinnt wieder welche von anderen Unternehmen hinzu. Oft dürfte das ein Nullsummenspiel für die Versicherungen sein. Einzig die Kunden profitieren davon – wenn sie denn wechseln. Die Lockangebote sind oft erheblich billiger als der alte Vertrag. Friedheim: „Vor allem im Versicherungsgeschäft ist der träge Kunde oft schlecht beraten, wenn er sich nicht um seine Police kümmert. Das kann im Schadensfall zum Problem werden.“

Die schweizerische Marketingexpertin Silke Bambauer-Sachse kann dem Hype um den Neukunden wenig abgewinnen: „Das ist wider jede wissenschaftliche Erkenntnis. Bestandskunden zu halten ist langfristig definitiv billiger, als neue Kunden zu gewinnen.“ In der Medizin sei es undenkbar, so großflächig auf den eigenen Bauch zu hören, statt wissenschaftlichen Erkenntnissen zu vertrauen. „In vielen Konzernen werden Manager angetrieben durch kurzfristige Erfolge. Weil die Managementzyklen ohnehin immer kürzer werden, geht es nur darum, die Zahlen gut aussehen zu lassen“, sagt Bambauer-Sachse. „Wenn man mit Dumpingpreisen Neukunden anlockt, sieht das zwar kurzfristig toll aus, bringt aber langfristig dem Unternehmen nichts.“

Berater Petzold sieht das ähnlich. „Seit Jahren zählt einzig die Jagd nach schnellen Marktanteilen, die Boni der Manager richten sich an der Erreichung kurzfristiger Volumenziele aus“, sagt er. Die nachhaltige Erhöhung der Kundenloyalität, die langfristige Profitabilität sichern würde, sei dagegen leider „überhaupt kein Thema“.

Am Ende haben die Jagd auf Neukunden und die Benachteiligung der Bestandskunden vielleicht nur einen banalen Grund. „Viele Konzerne machen das, weil es der jeweilige Konkurrent auch tut“, sagt Bambauer-Sachse. „Das ist schlichter Herdentrieb, mehr nicht.“

Markus Brauck, Martin U. Müller

Mail: markus_brauck@spiegel.de, martin_mueller@spiegel.de

Twitter: @MBrauck, @MartinUMueller



Video: Wie treue Kunden benachteiligt werden

spiegel.de/sp442015kunde
oder in der App DER SPIEGEL