

# Stammkunden binden, neue Kunden finden

Die richtige Balance zwischen der Betreuung bestehender Kunden und dem Bemühen, neue Kunden zu akquirieren, ist eine klassische Herausforderung für Marketing und Vertrieb. Eine preisliche Besserstellung von Neu- gegenüber Stammkunden wird unter den stark veränderten externen Rahmenbedingungen, aber auch innerbetrieblichen Herausforderungen, zunehmend riskant.

Die Neuausrichtung von Marketing und Vertrieb wird schon seit Jahren diskutiert. Neu ist, mit welcher Dynamik sich externe Rahmenbedingungen (Strang 1) und gleichzeitig die internen Herausforderungen in den Unternehmen (Strang 2) verändern. Bei den externen Determinanten spielen Makro-Faktoren wie Rohstoffsicherheit, Stabilität von Lieferketten oder Einkaufspreisen, aber auch Herausforderungen durch neue Technologien und Wertewandel eine immer stärkere Rolle. Innerhalb der Unternehmen steigen geradezu als Gegenbewegung dazu die Herausforderungen in Richtung längerfristige Wertgenerierung und Rechenschaftspflicht (Accountability) sowie Ganzheitlichkeit und operative Exzellenz im Kundenkontakt und Umsetzung einer Kundenzentrierung, bei der Marketing und Vertrieb als Einheit fungieren.

## Spezielle Angebote für Neukunden stehen im Vordergrund

Die Vertriebspraxis hat diese Strömungen vielfach noch nicht aufgenommen. Gearbeitet wird weiter in Silo-Manier, aktuelle Entwicklungen werden völlig ausgeblendet. So zum Beispiel bei den Neu- und Bestandskunden-Aktivitäten: „Clever ist, wer untreu ist“, beginnt ein Beitrag der Zeitschrift „Stern“ (Quelle: Online-Beitrag vom 2.4.2019), der die Ungleichbehandlung von Neu- und Bestandskunden im Bereich Telekommunikation adressiert. Aktuelle Beispiele finden sich auch bei Direktbanken: So hat im März 2023 die ING Bank zum Beispiel Neukunden 2,0 Prozent Zinsen auf das Tagesgeld angeboten und gleichzeitig die Zinsen für Bestandskunden auf 0,6 Prozent verdoppelt. Die Liste der Beispiele ließe sich leicht fortführen. Initiiert werden entspre-

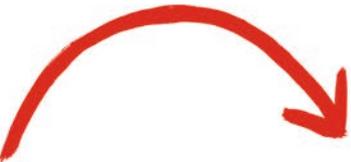
chend differenzierte Aktivitäten meist durch widersprüchliche Wachstumsziele. Klassisch ist dabei der Spagat zwischen kurzfristigen Mengenzielen und langfristiger Wertgenerierung.

*„Gearbeitet wird weiter in Silo-Manier, aktuelle Entwicklungen werden völlig ausgeblendet.“*

Was sich beim Verbraucher möglicherweise als Bauchgefühl manifestiert hat, wird durch entsprechende Berichterstattung verfestigt. So entsteht verhältnismäßig leicht der Eindruck, Stammkunden würden für ihre Kundentreue nicht belohnt. Noch schlimmer: Sie werden durch Informationen über eine preisliche Besserstellung von Neukunden entweder irritiert beziehungsweise alarmiert und kommen damit

### Kompakt

- Eine Preisdifferenzierung nach Kundenstatus, bei der Neukunden günstige Angebote unterbreitet werden, die Bestandskunden nicht erhalten, bringt erhebliche Gefahren für das Kundenbeziehungsmanagement mit sich.
- Kunden haben vielfach kein Verständnis für Sonderkonditionen zur Neukundengewinnung und nehmen entsprechende Aktivitäten von Unternehmen als unfair wahr.
- Das Leadmanagement sollte über Kennziffern gesteuert werden, die eine mittelfristige Wertgenerierung für den Anbieter sicherstellen.



# ~~NEUKUNDEN~~ STAMMKUNDEN

© leibox / Stock.adobe.com

auf ein Thema, das für sie bisher nicht relevant war. Sie werden sensibilisiert, wechselwillig und illoyal. Mittels zwei unterschiedlicher Studienansätze erfolgte eine Analyse zur preislichen Differenzierung zwischen Neu- und Bestandskunden. Zum einen wurde im Rahmen einer repräsentativ angelegten Befragung die Wahrnehmung der Verbraucher erfasst. Mittels Recherche wird zum anderen versucht, diese subjektive Sicht um eine objektive Sicht zu ergänzen.

## Studie 1: Preisliche Ungleichbehandlung von Neu- und Bestandskunden aus Verbrauchersicht (Befragung)

Im Rahmen der Studienreihe Opiniontrain wurde untersucht, in welchen Branchen / Unternehmen Neu- und Bestandskunden aus Sicht der Verbraucher im Vergleich preislich behandelt werden (besser, schlechter oder gleich gut). Branchen, in denen Verbraucher eine Bevorzugung von Neukunden wahrnehmen, sind die Telekommunikationsindustrie, aber auch Banken und Versicherungen. Dagegen wird bei Hotels oder Airlines eher eine Bevorzugung von Bestandskunden gesehen (siehe Abbildung 1, Seite 30). Zusätzlich erfolgte eine Bestandsaufnahme, inwieweit die Studienteilnehmer eine differenzierte Preisgestaltung nach Kundenstatus erleben beziehungsweise welche Erwartungen dahingehend bestehen, wie sich Anbieter hier verhalten sollen. Als Kernergebnis bleibt festzuhalten, dass die subjektiven Erfahrungen der Verbraucher überwiegend dadurch bestimmt sind, dass Neukunden bessere Preise angeboten werden als Bestandskunden, während die bekundete Erwartungshaltung dies genau verbietet.

## Studie 2: Recherche zur preislichen Ungleichbehandlung von Neu- und Bestandskunden (Beobachtung)

In zehn Branchen wurden im Mai 2021 Preise bestehender Kunden mit Preisangeboten für Neukunden verglichen. Da-

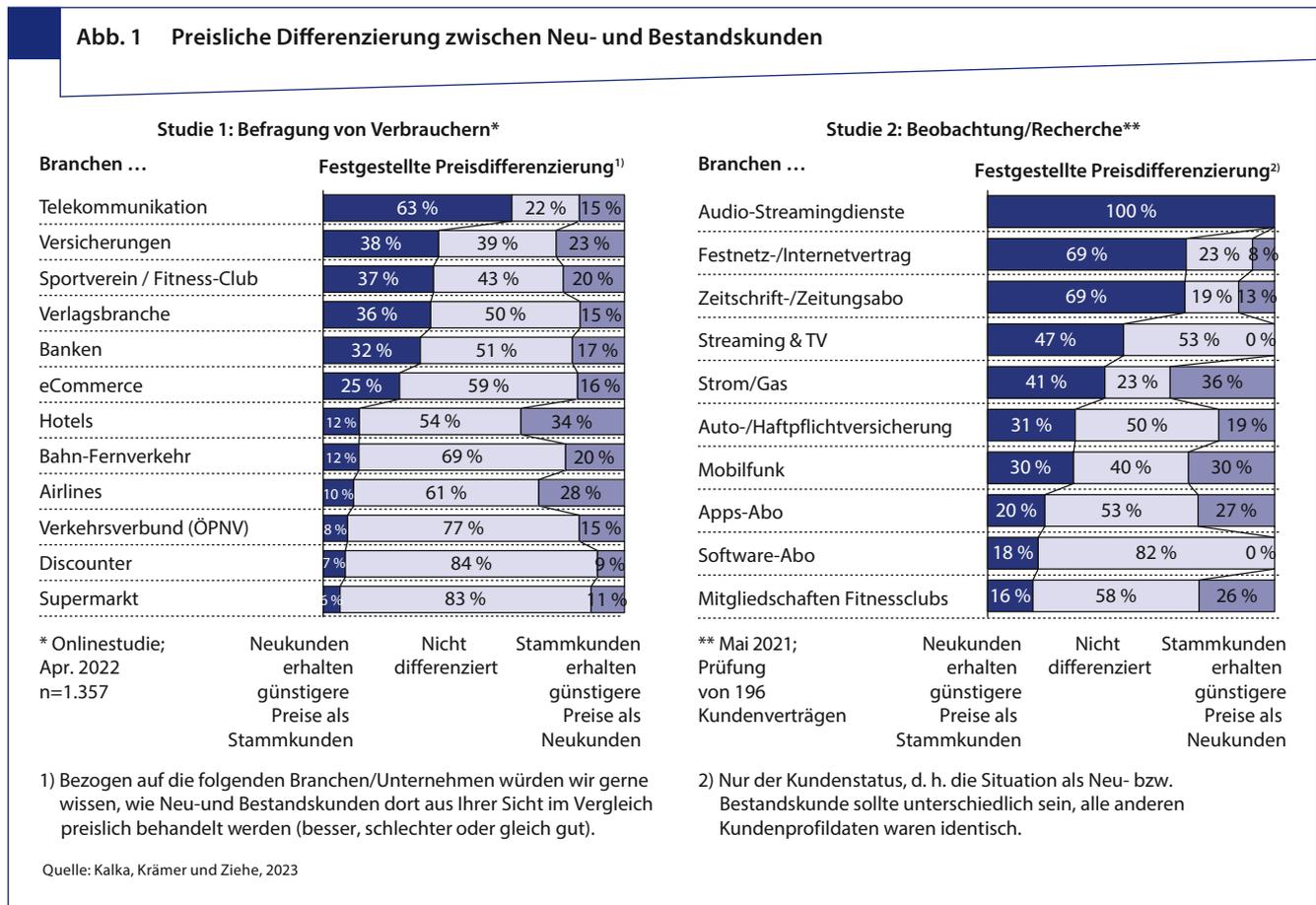
bei wurde darauf geachtet, dass es sich um das gleiche Kundenprofil in Hinblick auf Alter, Privatkunde und tarifliche Sonderkonditionen, zum Beispiel für Studenten, und um das gleiche Produkt- und Leistungsprofil in Hinblick auf einzelne Leistungskomponenten handelt, nur der Kundenstatus Neu- versus Bestandskunde sollte unterschiedlich sein. Das aggregierte Ergebnis war eindeutig. Insgesamt konnte bei 83 der dokumentierten Vergleichspunkte festgestellt werden, dass die Neukunden ein preislich günstigeres Angebot erhielten als die Bestandskunden (42 Prozent). Bei insgesamt 41 Prozent der untersuchten Fälle lagen keine Preisunterschiede vor und nur bei 17 Prozent erhielten die Stammkunden günstigere Preise als Neukunden. Beide Studienansätze (subjektive und objektive Bestandsaufnahme) kommen demnach zu einem ähnlichen Ergebnis.

*„Es stellt sich die Frage, ob Neukunden, die über hohe Preisnachlässe und Rabatte gewonnen werden, überhaupt langfristig an das Unternehmen gebunden werden können.“*

## Die Kundenwert-Perspektive im Fokus behalten

Aus Sicht von Marketing und Vertrieb stellt sich die Frage, ob die Fokussierung auf die Neukundengewinnung der richtige Ansatz ist, um die intern vorgegebenen Wachstumsziele zu erreichen und ob das Wachstumspotenzial der Stammkunden schon genügend ausgeschöpft wird. In diesem Zusammenhang sollte auch der Aspekt hinterfragt werden, ob Neukunden, die über hohe Preisnachlässe und Rabatte gewonnen werden, überhaupt langfristig an das Unternehmen gebunden werden können, wenn sie über Internetseiten wie zum Beispiel „Wechsel-pilot“ dazu aufgefordert werden, einen jährlichen Wechselservice in Anspruch zu nehmen, der ihnen dabei hilft, von

Abb. 1 Preisliche Differenzierung zwischen Neu- und Bestandskunden



Neukundenboni zu profitieren. Im Worst Case entsteht eine neue Kundengruppe, und zwar die der „Serial Switcher“.

*„Subjektive Erfahrungen der Verbraucher sind überwiegend dadurch bestimmt, dass Neukunden bessere Preise angeboten werden als Bestandskunden, während die bekundete Erwartungshaltung dies genau verbietet.“*

Sie speist sich sowohl aus dem Neukunden-(Wechsler-)Segment als auch aus bisher treuen Bestandskunden. Bei jeder Preissenkung oder preislichen Besserstellung, sei es für Neu- oder Bestandskunden, sollte aus Anbietersicht überprüft werden, ob sich eine kurzfristige Verbesserung der wirtschaftlichen Situation ergibt. Dazu gehört zum Beispiel, ob eine Umsatz- oder Gewinnsteigerung oder entsprechend nicht-monetäre Ziele erreicht werden. Zudem muss geprüft werden, wie sich die mittelfristigen Wirkungen der Maßnah-

me gestalten. Dieser Aspekt adressiert auch die Rechenschaftspflicht von Marketing und Sales. Die Herausforderung liegt darin, nachweisen zu können, dass die Aktivitäten in der operativen Marktbearbeitung nachhaltig und wertstiftend (positiver Customer Lifetime Value) sind. Entsprechende Maßnahmen sollten bereits in der Kundenakquise beginnen. Das Leadmanagement sollte über Kennziffern gesteuert werden, die eine mittelfristige Wertgenerierung für den Anbieter sicherstellen.

### Ausblick

Das Thema differenzierte Preisgestaltung für Neu- und Bestandskunden verbindet zwei zentrale Perspektiven, und zwar die des Pricings und die des Kundenwertmanagements. Für die Entscheidung, ob eine differenzierte Preisgestaltung für Neu- und Bestandskunden sinnvoll ist, müssen beide Perspektiven in Einklang gebracht werden. Wenn heute in vielen Branchen und Unternehmen Neukunden preislich bessergestellt werden als Bestandskunden, dann ergeben sich daraus nicht nur Chancen durch ein besseres Abschöpfen ihrer Zahlungsbereitschaft, sondern auch Risiken, zum Beispiel indem Stammkunden verärgert werden. Wie gezeigt

wird, widerspricht diese Praxis den Erwartungen der Verbraucher. Die veränderten Rahmenbedingungen führen dazu, dass die Risikoperspektive stärker gewichtet werden sollte. Allerdings bedeutet dies nicht, dass Unternehmen auf eine Preisdifferenzierung verzichten sollten. ■

*Hinweise: Literaturangaben zum Beitrag finden Sie unter <https://sn.pub/y4apXP>. Die Autoren sind Herausgeber des 2023 bei Springer erschienenen Buchs „Stammkundenbindung versus Neukundengewinnung“.*



**Prof. Dr. Wolfgang Merkle**

ist Professor für Marketing & Management an der UE – University of Europe for Applied Sciences in Hamburg und Inhaber von Merkle. Speaking. Sparring. Consulting.  
E-Mail: [mail@merkle-consulting.com](mailto:mail@merkle-consulting.com)



**Autoren**

**Prof. Dr. Andreas Krämer**

ist Vorstandsvorsitzender der Exeo Strategic Consulting AG in Bonn und Direktor des Value Research Institute (VARI e.V.) in Iserlohn.  
Email: [andreas.kraemer@exeo-consulting.com](mailto:andreas.kraemer@exeo-consulting.com)



**Prof. Dr. Regine Kalka**

ist Professorin für Marketing und Kommunikation an der Hochschule Düsseldorf.  
E-Mail: [regine.kalka@hs-duesseldorf.de](mailto:regine.kalka@hs-duesseldorf.de)



**Neukundengewinnung**



Krämer, A., Wilger, G.: Pricing und Erlösmodelle im Neu- und Bestandskundenmanagement, in: Krämer, A., Kalka, R., Merkle, W. (Hrsg.): Stammkundenbindung versus Neukundengewinnung, Wiesbaden 2023, <https://sn.pub/aGIFtn>

Kalka, R., Krämer, A., Ziehe, N.: Der Irrweg der ewigen Neukundengewinnung - Hunting oder Farming als Ziele im Marketing, in: Krämer, A., Kalka, R., Merkle, W. (Hrsg.): Stammkundenbindung versus Neukundengewinnung, Wiesbaden 2023, <https://sn.pub/4gu1wK>



**WERDEN SIE CHANCENSTIFTER!**

Mit der Zustiftung einer Immobilie können Sie Kinder und Jugendliche nachhaltig fördern. Unterstützen Sie junge Menschen und werden Sie Teil der SOS-Stiftungsfamilie!

Mehr Infos unter [www.sos-kinderdorf-stiftung.de](http://www.sos-kinderdorf-stiftung.de)

