

Die Taube in der Hand

Eller / Nuebel

2026

ISBN 978-3-8006-7770-2

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

LOYALITÄT kann GESTÄRKT werden



In Abwesenheit von Enttäuschung, Misstrauen, Reaktanz und Unfairness kann sich Loyalität ganz natürlich und aus sich selbst heraus entwickeln. Steht dafür das Fundament, dann können wir Loyalität darauf aufbauend wirksam weiterentwickeln und optimieren. Aber bitte nicht mit einem beliebigen Bonusprogramm von der Stange. Wenn Branchenstandards (zu oft die Punkte, Stufen und Coupons, die wir bereits aus dem 19. Jahrhundert kennen) einfach kopiert werden, passt das selten zu unserem Kernversprechen oder unseren Zielgruppen – und führt in der Regel auch nicht zum erwünschten Effekt. Wir brauchen also kreative Lösungen, die zur DNA unseres Unternehmens, unserem Angebot und unseren Kundenbeziehungen passen. Am besten bauen wir diese von innen nach außen: Auf Grundlage der psychologischen Erkenntnisse darüber, was Menschen zum Bleiben und Wiederkehren veranlasst. Im Tauben-Modell stehen dafür sechs Hebel zur Nahrung und Stärkung der Kundenbeziehung bereit: Belohnung, Zugehörigkeit, Commitment, Convenience, Familiarität und Reziprozität. Wir bezeichnen sie als Kann-Faktoren, weil du nicht zwingend alle einsetzen musst (und teilweise auch nicht solltest).

Während wir beim Schützen der Loyalität alle vier Muss-Faktoren unbedingt berücksichtigen sollten, sind wir beim Stärken der Loyalität also deutlich freier.

Hier gilt es, die Mechanismen auszuwählen, die zur Marke passen und in unseren Touchpoints sinnvoll bespielt werden können. So entsteht Loyalität, die zu uns passt – und deshalb bleibt.



Im Folgenden geben wir dir einen ersten Überblick über die sechs Kann-Faktoren unseres Tauben-Modells der Loyalität. Im vierten Teil des Buches behandeln wir dann ausführlich, wie die einzelnen Mechanismen genau funktionieren und wie du sie wirksam einsetzen kannst.

BELOHNUNG | GELERNTRE TREUE.

Punkte, Meilen, Rabatte – solche Loyalitätsprogramme sind allgegenwärtig und sie basieren auf einer behavioristischen Grundidee aus dem 19. Jahrhundert: Belohne ein Verhalten, und es tritt häufiger auf. Doch ihrer Beliebtheit zum Trotz, zeichnet die Forschung zu Belohnungsprogrammen ein kritisches Bild. Sie sind keineswegs ein Garant für mehr Loyalität! Entscheidend für die tatsächliche Wirksamkeit solcher Programme ist vor allem die Auswahl der Belohnungen selbst. Die sollten im Idealfall das Produkt verlängern – Kundinnen also mehr von dem geben, wofür sie ursprünglich gekommen sind – anstelle von austauschbaren Prämien wie Steakmesser oder Payback-Punkte.⁴⁰ Reine Discounts verfehlen das Ziel in der Regel erst recht. Sie fördern eher eine transaktionale Beziehung, bei der Kunden wechseln, sobald die Konkurrenz günstiger ist. Wichtig ist zudem zu beachten: Belohnungen können intrinsische Motivation korrumpieren.⁴¹ Aus »Ich kaufe hier, weil ich die Qualität liebe« wird dann »Ich kaufe hier für Punkte«. Und sobald es mal keine Punkte mehr gibt, stellt sich die Frage, ob man überhaupt bleiben sollte. Belohnungen können Loyalität zwar wirksam fördern, aber nur dann, wenn sie sorgfältig gewählt und intelligent ausgespielt werden. Wie genau das gelingen kann, klären wir im Kapitel *Belohnung / Gelernte Treue* im vierten Teil des Buches.

ZUGEHÖRIGKEIT | GEMEINSAME IDENTITÄT.

Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit zählt zu den grundlegendsten menschlichen Motiven.⁴² Doch nicht jede Form der Zugehörigkeit eignet sich als Loyalitätsmechanismus. Weil unsere Zugehörigkeit zu Gruppen maßgeblich unsere soziale Identität (und damit auch unser Selbstwertempfinden) prägt, ist Zugehörigkeit für uns vor allem dann attraktiv, wenn die Gruppe als attraktiv wahrgenommen wird.⁴³ Ob sich Zugehörigkeit als Loyalitäts-Mechanismus eignet, hängt damit wesentlich von der Frage ab, ob die Zugehörigkeit zur Marke wirklich *selbstwertdienlich* ist. Also: »Wertet mich die sichtbare Assoziation mit der Marke sozial auf?« Wenn ja, tragen Kunden diese Zugehörigkeit gerne nach außen, wie bei Premium-Marken oder Brands, die Lifestyle, Kompetenz oder bestimmte Werte signalisieren. Unter dieser Voraussetzung lässt sich die Zugehörigkeit zur Marke loyalisierend einsetzen, indem wir die Wahrnehmbarkeit der Zugehörigkeit steigern. Wenn die Voraussetzung aber nicht erfüllt ist – sprich, wenn die Gruppe nicht als dezidiert attraktiv empfunden wird – verpuffen Community-Maßnahmen oder wirken sogar irritierend. Etwa für *Commodities* (Strom, Versicherungen, klassische Banken) eignen sich andere Loyalitäts-Mechanismen in der Regel besser. Eine ausführliche Betrachtung

dieses Kann-Faktors findest du im Kapitel *Zugehörigkeit / Gemeinsame Identität* im vierten Teil dieses Buches.

COMMITMENT | EIGENE INVESTITION.

Menschen haben ein grundlegendes Bedürfnis, sich konsistent zu verhalten. Wer sich einmal für ein Produkt oder Unternehmen entschieden hat, ist deshalb grundsätzlich bestrebt, diese Entscheidung beizubehalten und durch zukünftiges Verhalten zu legitimieren.⁴⁴ Der sogenannte *Sunk Cost Effekt* beschreibt: Je mehr Zeit, Geld oder Energie wir bereits in etwas investiert haben, desto stärker klammern wir an dieser Entscheidung fest.⁴⁵ Für Loyalität bedeutet das: Wenn Kundinnen aktiv in die Beziehung zu einer Marke investieren, steigt ihre Bindung. Derartige Investitionen können wir unseren Kundinnen auf drei Ebenen ermöglichen. Erstens ins Produkt selbst – etwa durch Personalisierung, die mit jeder Nutzung besser wird oder durch monetäre Mitgliedsbeiträge. Zweitens ins Ökosystem – wenn sich einzelne Produkte gegenseitig ergänzen und das gesamte Ökosystem mit jedem weiteren Produkt wertvoller wird. Drittens in die Markenbeziehung – etwa durch öffentliche Produktbewertungen oder Empfehlungen. Entscheidend für den Loyalisierungseffekt ist, dass die bereits getätigte Investition für Kunden im Zeitverlauf wahrnehmbar bleibt. Das macht Commitment zu einem Mechanismus, der tief ins Produkt, aber auch in sämtliche Marketingmaßnahmen eingearbeitet werden kann. Im Detail besprechen wir Commitment als Kann-Mechanismus der Loyalität im Kapitel *Commitment / Eigene Investition* im vierten Teil des Buches.

CONVENIENCE | GERINGSTER AUFWAND.

Veränderungen kosten Energie. Das erklärt die menschliche Präferenz für das Bestehende, die wir bereits als *Status-quo-Bias* kennengelernt haben. Als Kundinnen überschätzen wir tendenziell die Kosten eines Wechsels und unterschätzen die potenziellen Vorteile von Alternativen – selbst wenn objektiv bessere Optionen existieren.⁴⁶ Im Vergleich zu neuen Alternativen, hat der Status Quo nämlich einen entscheidenden Vorteil: Während jeder Wechsel mit Unsicherheit und Aufwand verbunden ist (neue Formulare, neue Prozesse, neue Routinen), ist das Bleiben in der Regel die einfachste aller verfügbaren Optionen. Convenience ist damit ein natürlicher Verbündeter etablierter Anbieter. Mithin bleiben Kunden schlicht deshalb bei ihrer Versicherung, ihrem Mobilfunkanbieter oder ihrer Bank, weil ein Wechsel Aufwand bedeutet.

Die Maßgabe gegenüber unseren Bestandskundinnen lautet also, das Bleiben zu vereinfachen. Wiederkaufen muss deutlich einfacher sein als der Erstkauf, Bleiben deutlich einfacher als Gehen. Das erreichen wir beispielsweise durch gespeicherte Zahlungsdaten statt wiederholter Eingabe, durch personalisierte Vorschläge statt erneuter Suche, durch automatische Verlängerungen statt manueller Erneuerung, oder durch den smarten Wiederkauf mit nur einem Klick. Konsequentermaßen in die Bestandskunden-Journeys eingearbeitet, ist Convenience kein netter Nebeneffekt, sondern ein mächtiger Loyalitätsmechanismus, den wir im Kapitel *Convenience / Geringster Aufwand* im vierten Teil des Buches ausführlich besprechen.

FAMILIARITÄT | GEPRÄGTE VERTRAUTHEIT.

Menschen bevorzugen intuitiv, was sie bereits kennen. Je mehr Erfahrung wir mit etwas gemacht haben, desto positiver die Bewertung.⁴⁷ Die Kehrseite nennt sich *Neophobia* und beschreibt die häufige Skepsis gegenüber Neuem, selbst wenn es sich um sachlich bessere Optionen handelt.⁴⁸ Für etablierte Anbieter ist Familiarität ein unfairer Wettbewerbsvorteil. Während ihre Bestandskundinnen ihre Marke, Produkte und Prozesse bereits kennen, müssen Konkurrenten die psychologische Hürde der Unvertrautheit überwinden. Doch dieser Vorteil ist fragil. Familiarität setzt voraus, dass sich im Kundenerlebnis wenig verändert – und genau das ist im Kontext von sich verändernden Märkten weder ratsam noch möglich. Wie balanciert man also Veränderung und Kontinuität aus? Wie das Bedürfnis nach Familiarität mit dem nach Abwechslung? Die Antwort: Jede erfolgreiche Veränderung beginnt mit der Frage, was bleibt. Identitätsstiftende Elemente müssen geschützt werden, damit sich Funktionalität und Erlebnis weiterentwickeln können. Durch Nostalgie lässt sich Familiarität außerdem aktiv inszenieren, indem Kunden an die gemeinsame Geschichte erinnert werden. Ausführlich besprechen wir diesen Kann-Faktor der Loyalität im Kapitel *Familiarität / Geprägte Vertrautheit* im vierten Teil dieses Buches.

REZIPROZITÄT | GELEBTE GEGENSEITIGKEIT.

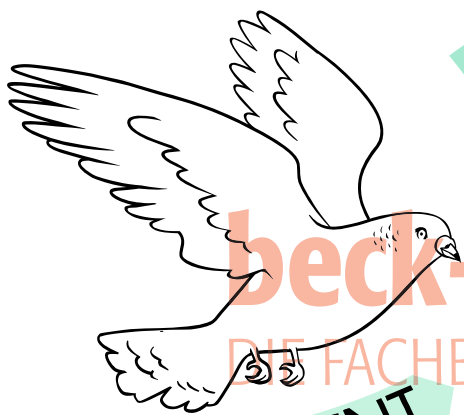
Positive Handlungen gilt es zu erwidern – diese gesellschaftliche Norm haben wir alle tief verinnerlicht. Reziprozität ist eines der mächtigsten Prinzipien unseres sozialen Lebens. Wer uns ein Geschenk, Hilfe oder Vertrauen gibt, soll das auch zurückbekommen.⁴⁹ Für die Entwicklung von Loyalität schlummert hier ein Potenzial, das viele Unternehmen längst erkannt und doch noch

nicht verstanden haben. Denn grundsätzlich können Bestandskunden durch kleine Aufmerksamkeiten durchaus zum Bleiben oder Wiederkehren motiviert werden. Allerdings geht das Kalkül der Reziprozität nur dann auf, wenn zwei Hygienefaktoren erfüllt sind. Erstens: Die gewählte Gefälligkeit liegt eindeutig im Interesse des Kunden, nicht im Interesse des Unternehmens. Die häufig als Dankschön oder gar als Geschenk angepriesenen Rabatt-Prämien sind folglich ungeeignet. Kundinnen durchschauen das Manöver und fühlen sich manipuliert. Zweitens: Die Geste kommt von einem Menschen, nicht vom System. Personalisierte Aufmerksamkeiten lösen deutlich stärkere Reziprozitätsgefühle aus als automatisierte Prozesse. Wir empfinden Verpflichtung gegenüber Menschen, nicht gegenüber Systemen. Näheres zur Reziprozität als Kann-Mechanismus der Loyalität besprechen wir im Kapitel *Reziprozität / Gelebte Gegenseitigkeit* im vierten Teil des Buches.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Das TAUBEN- MODELL der LOYALTÄT



BELohnUNG
ZUGEHÖRIGKEIT



COMMITMENT
CONVENIENCE
FAMILIARITÄT

REZIPROZITÄT

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



Das Tauben-Modell der Loyalität ist die Essenz unseres Bauplans zur strategischen Entwicklung echter Loyalität. Es besteht zum einen aus vier Muss-Faktoren: spezifische Bedrohungen, vor denen du die Loyalität deiner Kunden beschützen musst. Und es besteht aus sechs Kann-Faktoren: Wirksame Mechanismen, auf deren Grundlage du kreative Lösungen zur zusätzlichen Entwicklung von Loyalität schaffen kannst. Auf dieser Doppelseite siehst du das vollständige Tauben-Modell. Nimm dir ruhig einen Moment Zeit, um dir einen Überblick zu verschaffen. Oder du besprichst es gleich mit deinem Team. Im dritten und vierten Teil dieses Buches führen wir die einzelnen Bestandteile des Modells im Detail aus. Zur praktischen Anwendung stellen wir dir dann im fünften Teil eine Schritt-für-Schritt Anleitung im Rahmen eines Workbooks bereit.