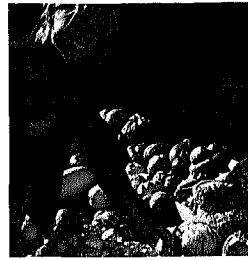
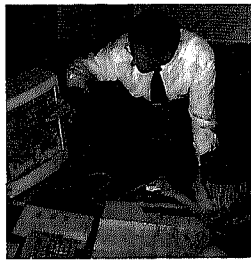


HANDEL IM FOKUS



Kundenverkehrs-
untersuchung 2008

Ein handlungsorientiertes
Konzept zur Verbesserung
von Kundenbeziehungen

Personal im Groß-
und Außenhandel

Reaktionen von
Unternehmen auf
Kundenanfragen per E-Mail



Prof. Dr. Dr. h.c.
Hans Hörschgen



Prof. Dr.
Alexander Makarov



Nina Zeldes M.Sc.

Ein handlungsorientiertes Konzept zur Verbesserung von Kundenbeziehungen

Die vorliegende Studie basiert auf einem Projekt der Forschungsstelle für Angewandtes Marketing FORAM über das Management von Kundenbeziehungen¹. Sie fokussiert sich auf jene Fragestellungen, die einen Beitrag für die Gestaltung optimaler Beziehungen von Handelsunternehmen zu ihren Kunden zu liefern versprechen.

¹ Vgl. Hörschgen, Makarov, Zeldes (2009).

Inhalt

1	Einleitung Wie können Beziehungen zu Kunden situationsgenau verbessert werden?	17
2	Generierung von Kundenbeziehungsmaßnahmen	19
3	Selektion von Kundenbeziehungsmaßnahmen	23
4	Weiterführende Überlegungen	29

1. Einleitung

Wie können Beziehungen zu Kunden situationsgenau verbessert werden?

1.1 Kundenbeziehungen und Unternehmenserfolg

Die Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Kunden stellen unter den meist synonym verwendeten Begriffen Beziehungsmarketing bzw. Beziehungsmanagement sowie Kundenbeziehungsmanagement und Kundenbindungsmanagement² ein wichtiges Forschungsgebiet dar. Das war nicht immer so; denn in den Anfängen des Marketing diente der Einsatz von Marketinginstrumenten vornehmlich dazu, konkrete Kaufabschlüsse zu erzielen. Es interessierte primär der einzelne Kaufakt, nicht die dauerhafte Beziehung zu den Kunden.

Seit den Studien von Reichheld/Sasser hat sich das grundlegend geändert, da durch sie deutlich wurde, dass Käufer für einen Anbieter um so profitabler sind, je länger sie als Kunden gehalten werden können³. Angeregt durch diese Studien wurde das ursprüngliche Transaktions-Marketing in den 1990er Jahren um das Customer Relationship Marketing resp. Customer Relationship Management (CRM-Konzept) ergänzt. Hier stand nicht mehr die einmalige Transaktion, sondern die dauerhafte Beziehung zu Kunden im Mittelpunkt unternehmerischer Aktivitäten.

Mittlerweile haben sich die Befunde Reichhelds in vielfacher Weise bestätigt. So waren etwa bei einer Befragung von 200 Unternehmensleitern in Deutschland 96 % der Befragten der Auffassung, dass die Bindung von profitablen Kunden für die Rentabilität des Unternehmens sehr wichtig ist, und 72 % vertraten die Meinung, dass die Wiederkauftrate einen großen Einfluss auf die Rentabilität hat⁴.

Es gilt also heute mehr denn je, die Marktaktivitäten von Unternehmen durch konsequentes Management von Kundenbeziehungen zu unterstützen. Insoweit wundert es nicht, dass von vielen Unternehmen Kundenbindung angestrebt und Kundenbindungsinstrumente eingesetzt werden. Und das, obwohl die Kunden selbst diese Bemühungen nicht immer als positiv empfinden. So kämpfen derzeit in Deutschland allein mehrere hundert kartenbasierte Bonusprogramme um die Aufmerksamkeit der Kunden. Analysen zeigen, dass die deutschen Konsumenten in der Regel nicht bereit sind, mehr als drei Bonusprogramme gleichzeitig aktiv zu nutzen. Angesichts der Flut von Plastikkarten, Kundenmagazinen, Rabattmarken und sonstigen Instrumenten sind Kundenbindungsprogramme inzwischen selbst zu einem Standardprodukt geworden und taugen oft wenig zur Differenzierung des Anbieters.

Daher stellt sich mittlerweile immer dringlicher die Frage, welchen Wettbewerbsvorteil die sich zunehmend ähnlicher werdenden Programme noch bringen. „Unverzichtbar aber unbefriedigend“ – so lautete das Ergebnis einer Studie von Roland Berger Strategy Consultants⁵. In dieser Untersuchung bezeichneten die 82 befragten deutschen Marketingverantwortlichen Kundenbindung als wichtigsten Erfolgsfaktor im Marketing. Rund 12 % der Marketingbudgets waren bereits für Kundenbindung vorgesehen und über die Hälfte aller Unternehmen planten nochmals eine deutliche Steigerung dieser Ausgaben. Befunde des Kundenmonitors 2007 werden hingegen die Zweifel an der Richtigkeit des bisherigen unternehmerischen Engagements in Sachen Kundenbindung tendenziell verstärken, zeigen sie doch, dass Kundenzufriedenheit – und damit Kundenbindung – stagniert oder gar rückläufig ist.⁶

So sehr sich Marketingverantwortliche einerseits über die grundsätzliche Bedeutung von Kundenbindungssystemen einig sind, so groß ist andererseits ihre Unsicherheit: Zeigen die Maßnahmen tatsächlich langfristig den gewünschten Erfolg? Wie steht es um die Rendite auf die eingesetzten Ressourcen? Allgemeiner formuliert: Sind die Bemühungen, mit denen man versucht, Kunden an das Unternehmen zu binden, optimal? Passen die Maßnahmen zu der unternehmensspezifischen Situation und ist das gewählte Vorgehen mit allgemeinen Standards des Kundenbeziehungsmanagements kompatibel?

Unumstritten ist lediglich: Gute gegenseitige Beziehungen sind für Unternehmen und deren Kunden von großer Bedeutung. Hinsichtlich der Art und Weise ihrer Umsetzung scheinen die Fragen aber zuzunehmen. Es überrascht daher nicht, dass dem interessierten Leser zu diesem Themenbereich aus Wissenschaft und Praxis eine kaum noch überschaubare Fülle an Arbeiten zur Verfügung stehen. Versucht man jedoch, Unternehmen konkrete Handlungsempfehlungen zu geben, muss man feststellen, dass trotz ihrer enormen praktischen Bedeutung Informationen, die für eine konkrete Gestaltung von Kundenbeziehungen genutzt werden können, eher Mangelware sind.

1.2 Das (klassische) Kundenbindungskonzept konkretisieren und individualisieren

Die vorliegende Studie hat das Ziel, einen Beitrag zur Verbesserung des Einsatzes konkreter Maßnahmen im Management von Kundenbeziehungen zu leisten. Dabei sind zunächst die Maßnahmen des anbietenden Unternehmens selbst (im traditionellen Stimulus-Organismus-Response- respektive S-O-R-Paradigma entspricht dies dem S für Stimulus) als wichtiges Forschungsmodul anzusehen. Ein zentrales Anliegen der Studie ist es, zu untersuchen, welche Einflussmöglichkeiten Unternehmen generell zur Verfügung stehen, ob es Unterschiede in

² Vgl. zur Fülle der zur Kennzeichnung dieses Bereichs verwendeten Bezeichnungen z. B. Weinberg, Terlutter (2005), S. 43. Der ursprünglich im deutschen Sprachgebrauch ebenfalls synonym verwendete Terminus Customer Relationship Management oder CRM wird in der betrieblichen Praxis zunehmend im Zusammenhang mit der informationstechnischen Umsetzung des Beziehungsmanagement verwendet.

³ Vgl. Reichheld, Sasser (1991).

⁴ Vgl. o.V. (2005), S. 129; siehe auch Homburg, Bucerius (2008) und Terler (2008) mit zahlreichen empirischen Studien zum Einfluss von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung auf die Profitabilität von Unternehmen.

⁵ Vgl. Howaldt, Utsch, Luck (2005).

⁶ Vgl. hierzu z. B. o.V. (2007), S. 61 f.

verschiedenen Wirtschaftsbereichen gibt und ob Anbieter neben spezifischen Kundenbindungsinstrumenten noch andere Möglichkeiten haben, um Kunden an sich zu binden.

Dem stehen – gewissermaßen spiegelbildlich zu den Einflussmöglichkeiten der Anbieter – Maßnahmen der Kunden gegenüber. Häufig bezeichnet man die unternehmensrelevanten Aspekte des Kundenverhaltens als Facetten des Kundenwerts (entspricht dem R für Response). Auch hier stellt sich die Frage, welche Facetten es gibt und ob in einzelnen Wirtschaftssegmenten Unterschiede vorhanden sind.

Ein weiteres Forschungsmodul befasst sich mit den Determinanten resp. Ursachen der Kundenbindung (entspricht dem O für Organismus) und der Rolle, die sie bei Erklärung und Prognose des Kundenverhaltens spielen.

Um Kundenbeziehungen situationsspezifisch zu verbessern, schlägt das hier vertretene Konzept eine systematische Vorgehensweise vor, die zunächst eine Generierungs-Phase und anschließend eine Selektions-Phase vorsieht. Diese Sichtweise erleichtert – im Unterschied zur S-O-R-Strukturierung – ein **handlungsorientiertes Vorgehen**, das dem Leser helfen kann, Maßnahmen eigenständig zu entwickeln:

Für beide Phasen bietet die Studie zunächst einen Ausblick auf die bestehende Literatur mit ihren generellen Aussagen. Es folgen branchenspezifische Beobachtungen, die wir durch Explorationen mit Experten aus Wissenschaft und Praxis ermittelt haben, um eine Konkretisierung nach Wirtschaftsbereichen

zu ermöglichen. Abschließend geben wir Hinweise auf unternehmensspezifische Gegebenheiten, die bei Generierung und Selektion von Maßnahmen berücksichtigt werden sollten.

1.3 Die Durchführung der Experten-Exploration

Die Expertenbefragung dient mehreren Funktionen. Sie soll insbesondere Unternehmen branchenspezifische Besonderheiten als Entscheidungshilfe für oder gegen bestimmte Kundenbindungsmaßnahmen vorstellen. Mittelbar zeigt sie damit Unterschiede zwischen einzelnen Bereichen und bietet letztlich auch einen Gradmesser dafür, inwieweit die Aussagen der Literatur mit den spezifischen Branchen-Kenntnissen eines Expertengremiums vereinbar sind.

Insgesamt umfasst die Exploration die Aussagen von 10 Wirtschaftswissenschaftlern deutschsprachiger Hochschulen, die als Experten einschlägige Publikationen zu dem Themenbereich verfasst haben, 10 Handelsexperten sowie 10 Wirtschaftspraktiker aus den Wirtschaftsbereichen Konsumgüter, Investitionsgüter und Dienstleistungen.

Da ein besonderes Augenmerk der Exploration auf den unterschiedlichen Gegebenheiten in einzelnen Wirtschaftsbereichen liegt, sollten die Wirtschaftswissenschaftler Maßnahmen zur Gestaltung von Kundenbeziehungen, das unternehmensrelevante Verhalten von Kunden sowie Ursachen der Kundenbindung in den Bereichen Konsumgüter, Investitionsgüter, Dienstleistungen

Abb. 1: Überblick über Instrumente der Kundenbindung (in Anlehnung an Homburg, Bruhn (2008), S. 22, mit Verweis auf Diller (1995) und Homburg, Krohmer (2006)).

Instrumentenbereich	Primäre Wirkung	Fokus Interaktion	Fokus Zufriedenheit	Fokus Wechselbarrieren
Produktpolitik		Gemeinsame Produktentwicklung	Individuelle Angebote Qualitätsstandards Servicestandards Zusatzleistungen Besonderes Produktdesign Leistungsgarantien	Individuelle technische Standards Value-Added Services
Preispolitik		Kundenkarten (bei reiner Informationserhebung)	Preisgarantien Zufriedenheitsabhängige Preisgestaltung	Rabatt- und Bonussysteme Preisdifferenzierung Preisbundling Finanzielle Anreize Kundenkarten (bei Rabattgewährung)
Kommunikationspolitik		Direkt Mail Event-Marketing Online-Marketing Proaktive Kundenkontakte Servicenummern Kundenforen/-beiräte	Kundenklubs Kundenzeitschriften Telefonmarketing Beschwerdemanagement Persönliche Kommunikation	Mailings, die sehr individuelle Informationen (hoher Nutzen für den Kunden) übermitteln Aufbau kundenspezifischer Kommunikationskanäle
Distributionspolitik		Internet/ Gewinnspiele Werkstattbesuche	Online – Bestellung Katalogverkauf Direktlieferung	Abonnements Ubiquität Kundenorientierte Standortwahl

und Handel beurteilen und miteinander vergleichen. Um die Komplexität dieser vergleichenden Bewertungen zu reduzieren, wurden die vorgegebenen Items in der Exploration durch Häufigkeitsauswertungen auf Basis einfacher „Ja/Nein-Fragen“ erhoben.

Zusätzlich wurden die Wirtschaftsexperten der Bereiche Handel sowie Konsumgüter, Investitionsgüter und Dienstleistungen gebeten, die Gegebenheiten jeweils in „ihrem“ Wirtschaftsbereich zu beurteilen. Mit Hilfe vierpoliger Skalierungsfragen konnten sie die vorgegebenen Items aus den Modulen Anbieterverhalten, Kundenverhalten sowie Ursachen der Kundenbindung auf ihre jeweilige Bedeutung hin bewerten⁷.

2. Generierung von Kundenbeziehungsmaßnahmen

2.1 Ideenpool Literatur – Welche Maßnahmen sind grundsätzlich möglich?

2.1.1 Kundenbindungsinstrumente

Mit dem Ziel, die Beziehungen zu Kunden zu verbessern, wurden in den letzten Jahren eine Vielzahl spezifischer Maßnahmen und Instrumente entwickelt. Teilweise schien es sogar, als ob durch diese „Spezialinstrumente zur Kundenbindung“ klassische absatzpolitische Instrumente wie Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen, um positive Beziehungen mit den Kunden aufzubauen und zu pflegen, bei dem Thema Management von Kundenbeziehungen in Vergessenheit geraten wären.

Um die Fülle dieser Maßnahmen zu systematisieren, bieten sich verschiedene Möglichkeiten an. Vereinfachend lassen sich Kundenbindungsinstrumente folgendermaßen unterteilen:

- Primär „rationale“ Instrumente (z. B. kundenspezifische Preis-/Leistungsangebote und Services);
- Primär „emotionale“ Instrumente (z. B. Markenkommunikation, Events, persönliche Kundenansprache).

Ein Vorschlag zur detaillierteren Systematisierung von Instrumenten zur Kundenbindung versucht, Marketing-Maßnahmen danach zu differenzieren, ob sie darauf abzielen, primär den Dialog zu intensivieren (Fokus Interaktion), die Kundenzufriedenheit positiv zu beeinflussen (Fokus Zufriedenheit) oder ob der Instrumenten-Einsatz primär darauf gerichtet ist, hohe Wechselbarrieren aufzubauen (Fokus Wechselbarrieren) (siehe Abb. 1).

2.1.2 CSR-Maßnahmen als Kundenbindungsinstrumente?

Bei den Maßnahmen, mit denen Beziehungen zu Kunden geschaffen und gepflegt werden können, unterscheiden wir generell absatzpolitische und unternehmenspolitische Instrumente. Von unternehmenspolitischen Maßnahmen hört man meist nur, wenn von ihnen ein negativer Einfluss auf die Unternehmens-Kunden-Beziehung ausgeht. So finden sich insbesondere dann Aussagen in der Presse, wenn unternehmerisches Fehlverhalten zu nachhaltigen Irritationen der Kunden führt, wie es beispielsweise die Reaktionen von Politikern und (einzelnen) Kunden gegenüber dem Handy-Hersteller NOKIA gezeigt haben.

Es gibt aber nicht nur Negativ-Beispiele für die Relevanz unternehmenspolitischer Maßnahmen für die Unternehmens-Kunden-Beziehung. Viele Praxisbeispiele, wie sie etwa umwelt- oder sozialorientiertes Engagement der Brauerei Krombacher oder der Drogeriemarktkette dm veranschaulichen, belegen vielmehr, dass von solchen unternehmenspolitischen Aktivitäten auch positive Auswirkungen auf die Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Kunden ausgehen können.

In die Kategorie unternehmenspolitischer Maßnahmen fallen dabei vor allem Corporate Social Responsibility (CSR)-Aktivitäten. CSR umschreibt verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln, welches über die eigentliche Geschäftstätigkeit eines Unternehmens hinausgeht. Die Gesellschaft fordert seit geraumer Zeit und als Folge der Finanzkrise des Jahres 2008 in Zukunft wohl noch sehr viel nachdrücklicher von Unternehmen die Übernahme von Verantwortung. Und Unternehmen scheinen – allein aus Eigeninteresse – gut beraten, dieser Forderung nachzugehen. Unserer Meinung nach ist Corporate Social Responsibility daher ein weiterer wichtiger Anknüpfungspunkt, um Kundenbeziehungen zu verbessern.

Im angelsächsischen Sprachgebrauch repräsentiert CSR ein Konzept, das die ökologische und soziale Dimension stärker betont als die wirtschaftliche. Im Deutschen hingegen wird CSR zunehmend mit dem Begriff der unternehmerischen Nachhaltigkeit gleichgesetzt, also einer Unternehmensführung unter auswegender Berücksichtigung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Faktoren⁸. Allerdings ist bislang nicht geklärt, inwieweit einzelne CSR-Instrumente hierzu einen Beitrag leisten können. Auch deren Effekt auf Kundenloyalität und Kundenvertrauen und damit – mittelbar – auf die Kundenbindung ist bislang erst wenig durchleuchtet.

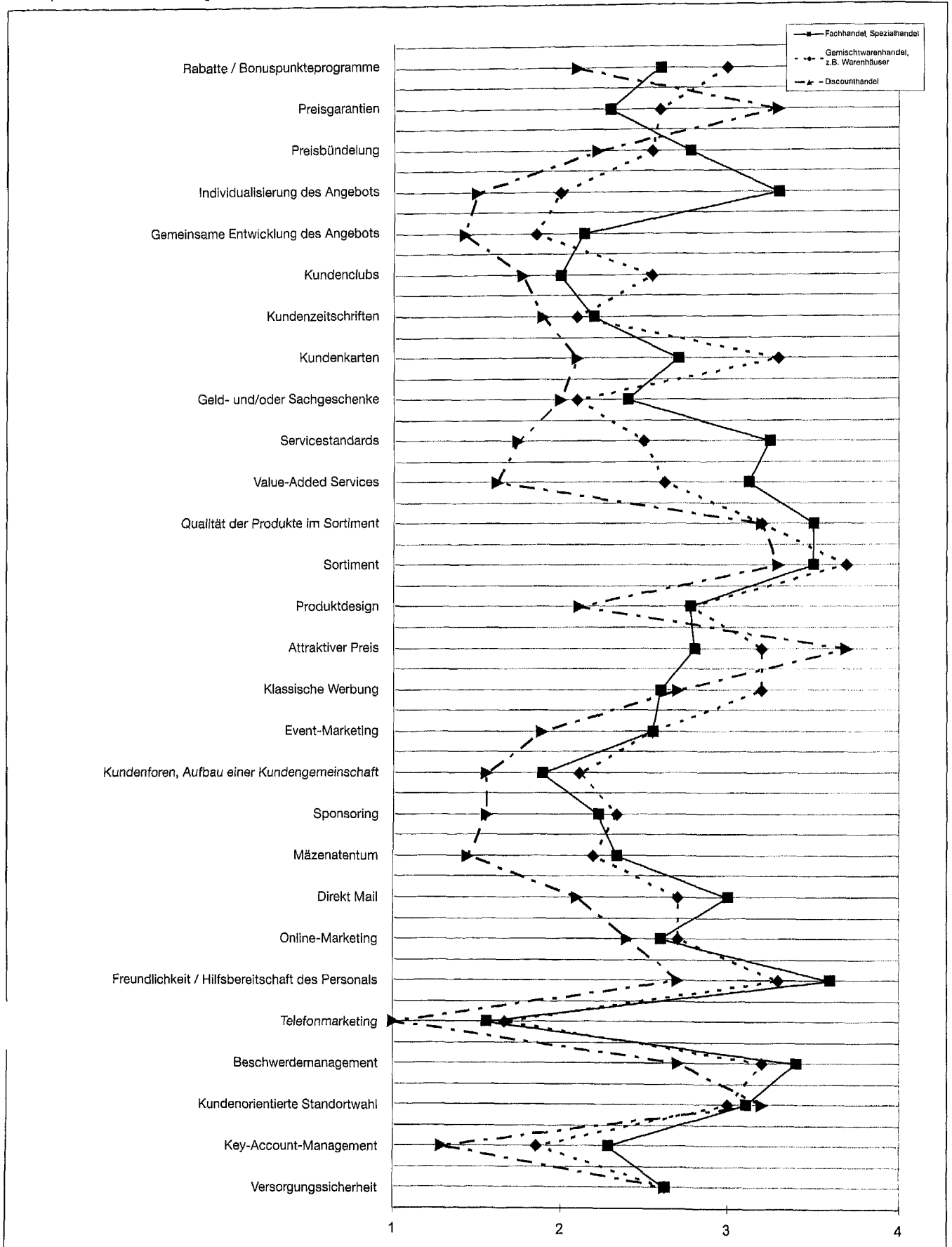
2.2 Expertenmeinung: Bei der Generierung von Maßnahmen kommt es auf die Branche an

Bei unserer Experten-Exploration haben wir verschiedene Kundenbindungsmaßnahmen auf ihre Bedeutung für unterschiedliche Wirtschaftsbereiche überprüft. Dabei untersuchten wir einerseits

⁷ Der vorliegende Beitrag ist auf die Situation im Handel fokussiert. Die Aussagen der Wirtschaftsexperten zu den Bereichen Konsumgüter, Investitionsgüter und Dienstleistungen finden hier nur dann Erwähnung, wenn sich durch sie Befunde zur Situation im Handel akzentuieren lassen. Vgl. hierzu und zu den Ergebnissen der Studie im Einzelnen Hörschgen, Makarov, Zeldes (2009).

⁸ Vgl. hierzu Grünbuch (2001), S. 29 ff. Siehe auch Suchanek, Lin-Hi (2006), Klink (2006).

Abb. 2: Die Bedeutung einzelner Instrumente der Kundenbindung in unterschiedlichen Betriebsformen des Handels
(Skala von 1=keine Bedeutung bis 4=sehr große Bedeutung).



klassische absatzpolitische Instrumente und die mit ihnen „konkurrierenden“ spezifischen Kundenbindungsinstrumente genau so wie mögliche CSR-Maßnahmen.

Untersuchte spezifische Kundenbindungsinstrumente: Rabatte/ Bonuspunktprogramme; Preisgarantien; Preisbündelung; Gemeinsame Entwicklung des Produktes; Kundenclubs; Kundenzeitschriften; Kundenkarten; Geld- und/oder Sachgeschenke; Event-Marketing; Kundenforen/Aufbau einer Kundengemeinschaft; Online-Marketing; Telefonmarketing.

Untersuchte absatzpolitische Instrumente: Servicestandards; Value-Added Services; Produktqualität; Produktdesign; Sortiment; Attraktiver Preis; Klassische Werbung; Kundenorientierte Standortwahl; Key-Account-Management; Versorgungssicherheit; Sponsoring; Mäzenatentum; Direkt Mail; Beschwerdemanagement; Freundlichkeit/Hilfsbereitschaft des Personals.

Untersuchte CSR-Maßnahmen: Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Umwelt; Soziale Verantwortung des Unternehmens; Personalpolitik des Unternehmens und Unternehmensethik. Daneben wurden faires Verhalten des Unternehmens gegenüber Kunden sowie die Verlagerung betrieblicher Funktionen ins Ausland in die zu beantwortende Itematterie aufgenommen.

2.2.1 Spezifische Kundenbindungs- und klassische absatzpolitische Instrumente

Die Ergebnisse der Experten-Exploration verdeutlichen, dass Kundenbindung durch zum Teil recht heterogene Maßnahmen erfolgreich unterstützt werden kann, vor allem, wenn sie optimal auf die einzelnen Bereiche abgestimmt werden. So stellen **insgesamt** attraktive Preise vor Freundlichkeit/Hilfsbereitschaft des Personals und Produktqualität das am häufigsten genannte Instrument der Kundenbindung dar. Auf den weiteren Plätzen finden sich Beschwerdemanagement, Online-Marketing, Servicestandards, klassische Werbung, Produktindividualisierung sowie Rabatte/Bonuspunktprogramme und Sortiment.

Differenziert man dabei die Maßnahmen, die von Unternehmen zur Intensivierung der Kundenbindung eingesetzt werden können, in spezifische Kundenbindungsinstrumente einerseits und klassische absatzpolitische Instrumente andererseits, so ergibt sich nach Auffassung der Wirtschaftswissenschaftler eine eindeutige Dominanz der klassischen absatzpolitischen Instrumente.

Das gilt auch für den **Handel**, bei dem speziellen Kundenbindungsmaßnahmen – sieht man von Preisgarantien im Discounthandel sowie Kundenkarten im Warenhaus ab – keine besondere Relevanz für die Kundenbindung zugesprochen wird. Einen vergleichsweise hohen Stellenwert nehmen spezielle Kundenbindungsmaßnahmen lediglich bei hochpreisigen Konsumgütern ein, bei denen sie (neben der Produktpolitik) eine wichtige Rolle spielen: Es hat den Anschein, als ließen sich

Kunden in diesem Bereich mit Kundenzeitschriften, Kundenclubs, Event-Marketing sowie mit der Individualisierung des Angebots und mit Kundenforen leichter binden als mit klassischen absatzpolitischen Instrumenten, deren Potenziale hier möglicherweise ausgereizt sind.

Wertet man die Befunde der Exploration im Hinblick auf verschiedene Betriebsformen des Handels gesondert aus, zeigt sich das in Abb. 2 wiedergegebene differenzierte Bild.

2.2.2 CSR-Maßnahmen

Während der den Unternehmen grundsätzlich zur Verfügung stehende Maßnahmenkanon bei den spezifischen Kundenbindungsinstrumenten durch die Voten der Experten stark eingeschränkt wurde, erfährt er durch den Beitrag, den CSR-Maßnahmen zu leisten in der Lage sind, eine deutliche Ausweitung.

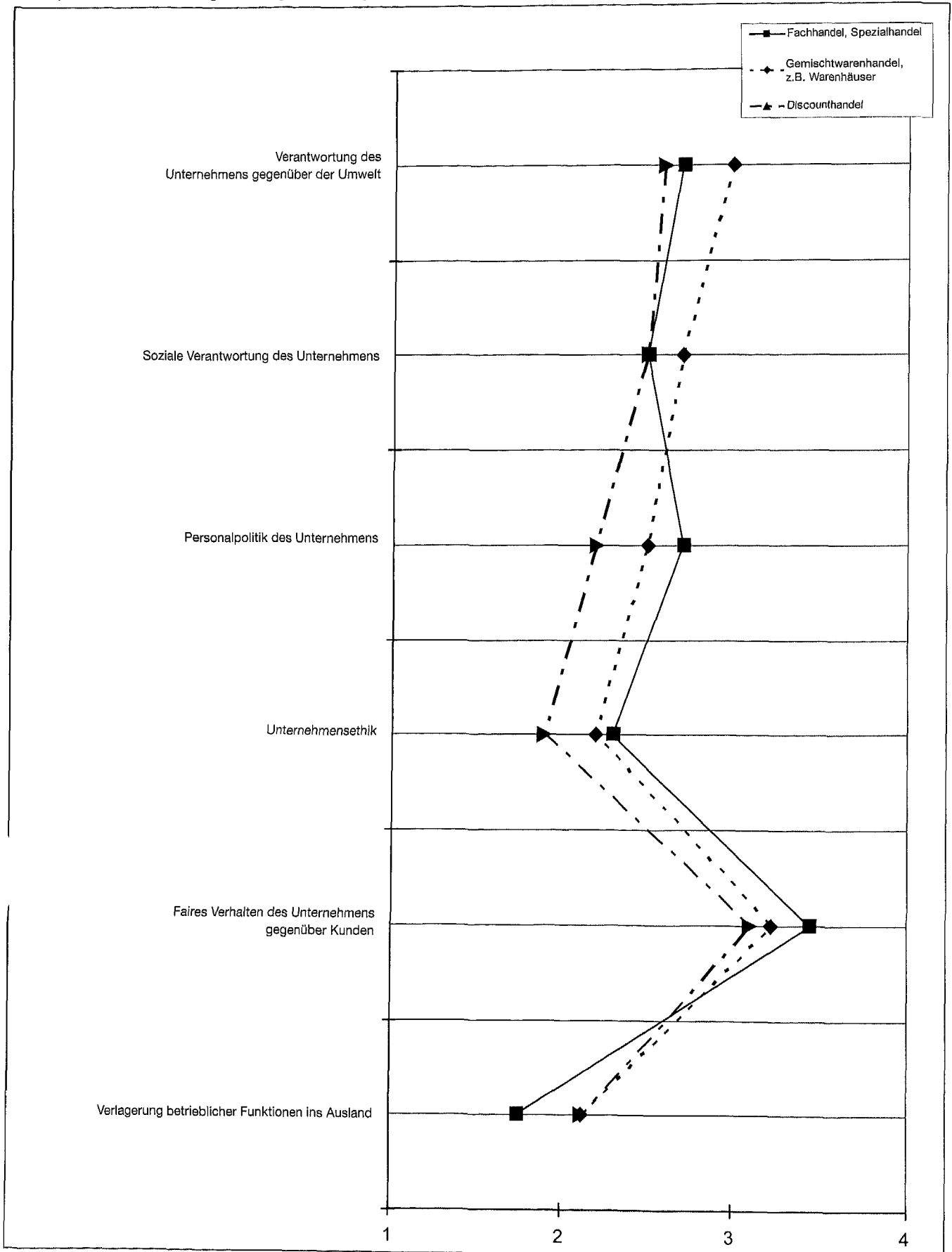
Die **Gesamtauswertung** der Befunde zeigt, dass CSR-Maßnahmen Kundenloyalität und -vertrauen fördern können. Insgesamt wurde faires Verhalten des Unternehmens gegenüber Kunden als wichtigste Maßnahme zur Schaffung von Loyalität und Vertrauen bei Kunden eingestuft. Ihm folgen die soziale Verantwortung des Unternehmens, Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Umwelt sowie Unternehmensethik, die Personalpolitik des Unternehmens und schließlich die (Nicht-) Verlagerung betrieblicher Funktionen ins Ausland. Im Hinblick auf einzelne **Betriebsformen des Handels** zeigen sich die in Abb. 3 zusammengefassten Befunde.

2.3 Berücksichtigung unternehmensspezifischer Aspekte bei der Generierung von Maßnahmen

Im Prinzip könnten Unternehmen ganz darauf verzichten, selbst neue Kundenbindungsmaßnahmen zu generieren, und sich mit bereits existierenden Instrumenten begnügen. Beispielsweise ist es möglich, Optionen, die in der Literatur zu finden sind, als „box of tools“ anzusehen und aus ihr jene Instrumente auszuwählen, die für eine spezifische Situation als angemessen und geeignet erscheinen.

Oftmals kann es für ein Unternehmen von Vorteil sein, sich jener Maßnahmen zu bedienen, die bereits von anderen Anbietern verwendet werden. Der Vorteil dieser Verhaltensweise ergibt sich daraus, dass sich das Unternehmen damit so verhält, wie es die Kunden gewohnt sind und wie sie es in einem spezifischen Wirtschaftsbereich erwarten. Die Kundenerwartung ihrerseits ist eine wichtige Einflussgröße für die Kundenzufriedenheit, so dass Unternehmen, die Branchenstandards nicht erfüllen, Gefahr laufen, ihre Kunden zu enttäuschen und Kunden-Unzufriedenheit zu provozieren.

Abb. 3: Die Bedeutung unterschiedlicher Aspekte der Corporate Social Responsibility für Loyalität und Vertrauen von Kunden in verschiedenen Betriebsformen des Handels (Skala von 1=keine Bedeutung bis 4=sehr große Bedeutung).



Andererseits verzichtet ein Unternehmen, das lediglich das übernimmt, was allgemein üblich ist, darauf, sich von der Konkurrenz zu differenzieren und sich in einer bestimmten Weise zu profilieren, so dass anzuraten ist, beispielsweise mit Hilfe systematisch-logischer Kreativitätstechniken existierende Kundenbindungsmaßnahmen zu modifizieren. In Abhängigkeit von der jeweiligen Wettbewerbssituation kann es auch geboten erscheinen, z. B. durch intuitiv-kreative Verfahren zu wirklich neuen Ideen für die Gestaltung von Kundenbeziehungen zu gelangen⁹.

3. Selektion von Kundenbeziehungsmaßnahmen

Um zu einem maßgeschneiderten Instrumentarium für das Beziehungsmanagement zu gelangen, sind Bewertung und Auswahl der generierten Maßnahmen genau so wichtig wie die Generierung der Maßnahmen selbst. Im Rahmen der Selektionsphase kommt es dabei darauf an, grundsätzlich als geeignet geltende Instrumente bzw. branchenübliche und von anderen übernommene sowie selbst generierte Optionen daraufhin zu überprüfen, ob sich mit ihnen die Ziele des Beziehungsmanagements auf wirtschaftliche Weise erreichen lassen.

Angesichts der Fülle möglicher Maßnahmen, mit denen Unternehmen sich konfrontiert sehen, könnte man sogar der Auffassung sein, dass eine rigide Selektion von Maßnahmen wichtiger ist als deren Generierung. Dabei geht es nicht nur um die Selektion der Maßnahmen selbst, sondern auch um die Auswahl derjenigen Kunden, auf die sich die Maßnahmen richten sollen, denn die Art und Intensität der Kundenbindungsmaßnahmen sollte mit der – zumeist unterschiedlichen – Attraktivität der einzelnen Kunden(gruppen) korrespondieren.

Als **Bewertungstechniken** haben sich in der Praxis vor allem Punktbewertungsverfahren bewährt¹⁰. Bei ihnen werden relevante Kriterien ausgewählt und hinsichtlich ihrer (relativen) Bedeutung für die Bewertung der zur Diskussion stehenden Alternativen gewichtet. Anschließend wird dann überprüft, in welchem Ausmaß die zu beurteilenden Variablen mit den Kriterien vereinbar sind. Geeignet und insoweit auszuwählen sind jene, welche die höchsten Scores – d. h. die höchsten gewichteten Bewertungs-Summen – erzielen. Das Verfahren steht und fällt letztlich also mit der Auswahl geeigneter Kriterien und deren sachgerechter Nutzung. Dabei kann grundsätzlich – ähnlich wie bei der Generierung von Kundenbeziehungsmaßnahmen – in drei Schritten vorgegangen werden.

3.1 Ideenpool Literatur – Welche Selektionskriterien gibt es?

Für die Selektion von Maßnahmen stellen zunächst die anbieter-relevanten Aspekte des Kundenverhaltens, der sogenannte Kundenwert, wichtige Kriterien dar. Da das Kundenverhalten durch die Kundenbindung und deren Determinanten bzw. Ursachen beeinflusst wird, kommen sie neben den Facetten des Kundenwerts als Bewertungskriterien der auszuwählenden Maßnahmen ebenfalls in Frage.

3.1.1 Selektionskriterium Kundenwert

Wollen Unternehmen Kunden identifizieren, die für sie besonders wichtig sind, müssen sie den Kundenwert, über die gesamte Lebensdauer der Geschäftsbeziehung gesehen, abschätzen. Um Marketing-Ressourcen und -Leistungen an profitablen Kundengruppen auszurichten, ist die Ermittlung dieses Wertes unerlässlich.

Rechnerisch lässt sich der Wert durch Addition aller über die Dauer der Geschäftsbeziehung zu erwartenden Umsätze abzüglich aller den Umsätzen direkt zurechenbaren Kosten darstellen. Allerdings bringt jeder Kunde weitere Potenziale mit, die dem Unternehmen nutzen können. Der Kundenwert beschränkt sich also nicht nur auf gegenwärtige und künftige Cashflows aus der Kundenbeziehung, sondern umfasst ebenso die komplementären Wertbeiträge eines Kunden (z. B. Referenzen).

Kundenwert kann insoweit als der „vom Anbieter wahrgenommene, bewertete Beitrag eines Kunden bzw. des gesamten Kundenstamms zur Erreichung der monetären und nicht-monetären Ziele des Anbieters“ interpretiert werden¹¹. Für Unternehmen besteht der Beitrag eines Kunden somit nicht nur im Umsatz (Wiederkauf, Cross-Selling u. ä.), sondern auch in Mund-zu-Mund-Verbreitung, Bereitstellung wichtiger Informationen, Lieferung von Ressourcen usw.

In einer weiteren Sichtweise wird bei den Facetten des Kundenwerts ein ökonomischer Wert und ein Informationswert unterschieden¹². Diese korrespondiert mit einer Differenzierung in Geld- und Warenströme sowie Informationsströme, die sich zur Charakterisierung von Vorgängen im Vertriebskanal als besonders geeignet erwiesen hat. Daher wird diese Unterscheidung für die vorliegende Studie genutzt und auf die Unternehmens-Kunden-Beziehung übertragen. Dabei wird der „**ökonomische Wert**“ als Sammelbegriff für all jene Facetten betrachtet, die einen unmittelbaren Beitrag zur Erreichung ökonomischer Unternehmensziele leisten, wie z. B.:

- Wiederkauf der Produkte;
- Geringere Reaktion der Kunden bei Preiserhöhungen;
- Cross-Selling;

9 Vgl. z. B. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (2002), S. 697 ff., S. 700 f.

10 Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (2002), S. 702 ff.

11 Helm, Günter (2008), S. 7, und dort zitierte Literatur.

12 Vgl. hierzu auch Cornelissen (2006), S. 188 ff.

- Kalkulatorischer Ausgleich über die Zeit (Wechsel der Kunden zu höherwertigen Produkten im Laufe der Zeit);
- Kostensenkung durch Lerneffekte im Verlauf der Zusammenarbeit.

Zudem wird angenommen, dass die Facetten des „Informationswerts“ die Erreichung außerökonomischer (oder vor-ökonomischer) Ziele zum Inhalt haben und wie folgt unterteilbar sind:

- Mundwerbung, positive Referenzen seitens der Kunden;
- Positiver Einfluss von zufriedenen Kunden auf die Motivation der Mitarbeiter des Unternehmens;
- Bereitstellung von Informationen, die zur Gewinnsteigerung des Unternehmens beitragen;
- Kooperation mit dem Unternehmen in Produktion, Forschung und Entwicklung, Marketing und Vertrieb.

3.1.2 Ursachen der Kundenbindung als Selektionskriterium

Kundenbindung kann vom Standpunkt der Anbieter und von dem der Nachfrager aus betrachtet werden. Als Anbieter zielt ein Unternehmen mit den eingesetzten Maßnahmen darauf ab, die Verhaltensabsichten und das tatsächliche Verhalten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu beeinflussen, um so die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten¹³. Für den Kunden als Nachfrager bedeutet Bindung unter anderem Wiederkauf, Cross-Buying, Preiserhöhungsakzeptanz sowie Weiterempfehlungsverhalten.

Verallgemeinernd gesprochen drückt sich Kundenbindung in einer hohen Wahrscheinlichkeit für einen Folgeauftrag aus¹⁴. Vor allem in industriellen Zuliefer-Abnehmer-Konstellationen beschreibt Kundenbindung die erhöhte Bereitschaft des Abnehmers, eine dauerhafte Beziehung mit dem Lieferanten einzugehen und innerhalb eines, bezogen auf das spezifische Transaktionsgut, üblichen Zeitraums nicht zufällige Anschlussaufträge zu generieren.

Kunden haben unterschiedliche Gründe, sich an ein Unternehmen zu binden. Eine Möglichkeit, Bindungsursachen zu typologisieren, besteht darin, zwischen habitueller, freiwilliger und unfreiwilliger Bindung zu unterscheiden¹⁵. Da habituelle Bindung im Prinzip auch freiwillig ist, werden wir im Folgenden die Ursachen der Kundenbindung in freiwillige und unfreiwillige unterteilen¹⁶.

Unfreiwillige Bindung bezeichnet die Anwesenheit sogenannter Wechselbarrieren, die Kunden daran hindern, eine bestehende Geschäftsbeziehung zugunsten einer anderen zu beenden. Sie können psychologischer, ökonomischer, rechtlicher oder technischer Natur sein. Wichtige Arten von **Barrieren**, die Kunden wahrnehmen und die damit bindende Wirkung haben, sind:

- Ökonomischer Nutzen, auf den man bei Anbieterwechsel verzichten muss (z. B. auf die im Rahmen eines Vielflieger-Programms angesammelten „Bonus-Meilen“);
- Spezifische technologische Lösungen bei den Kunden (z. B. Software-Programme);
- Rechtliche und institutionelle Ursachen (Kontrakte, Kapitalbeteiligungen);
- Persönliche Beziehungen, moralische Verpflichtung;
- Räumliche Nähe;
- Erfahrung der Kunden im Umgang mit den Produkten, die im Laufe der Kooperation entsteht.

Bindet sich ein Kunde freiwillig an ein Unternehmen, spricht man von **Kundenloyalität**, für die neben der frei gewählten Bindung auch Verteidigungsbereitschaft und Weiterempfehlungsverhalten typisch sind. Hauptursachen für Kundenloyalität sind:

- Starke positive Emotionen, die Kunden gegenüber dem Unternehmen und dessen Angebot entwickelt haben;
- Senkung der wirtschaftlichen Risiken der Kaufentscheidung (durch Konstanz von Qualität, Preis, Sortiment);
- Vereinfachung der Kaufentscheidung für die Kunden (z. B. durch eindeutige Positionierung, segmentspezifische Sortimentszusammenstellung, Preiskonstanz);
- Überzeugung der Kunden, dass das Angebot eindeutige Preis-/Leistungsvorteile hat.

Generell gilt, dass Kundenloyalität und somit (mittelbar) auch Kundenbindung stark von der Zufriedenheit der Kunden geprägt sein können¹⁷. Jemand, der mit dem von ihm gewählten Produkt bzw. mit dem Unternehmen, für das er sich entschieden hat, zufrieden ist, tendiert dazu, dieser Option treu zu sein. Kundenzufriedenheit ist jedoch nur eine Dimension der Loyalität; denn es wird immer wieder beobachtet, dass zufriedene Kunden das Produkt bzw. Unternehmen wechseln, während unzufriedene dieses nicht tun.

Einen interessanten Ansatz, um zu erkennen, wie Kundenbindung zustande kommt, liefern kausalanalytische Untersuchungen. Durch aufwändige Studien konnten sie dazu beigetragen, Licht in das Beziehungsgeflecht zwischen dem Kaufverhalten und seinen Ursachen zu bringen: Sie zeigen, dass einerseits die Kundenbindung eine wichtige Ursache des Kaufverhaltens darstellt; denn in allen Studien wird eine mehr oder minder ausgeprägte Kausalität zwischen der Kundenbindung und dem Verhalten bzw. der Verhaltensabsicht belegt.

¹³ Vgl. Homburg, Bruhn (2008), S. 8.

¹⁴ Vgl. Gierl, Gehrke (2004), S.203. Die Autoren beziehen ihre Aussagen auf industrielle Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen. Ein „Folgeauftrag“ erscheint jedoch auch für andere Wirtschaftsbereiche als Metapher zur Charakterisierung von Unternehmens-Kunden-Beziehungen geeignet.

¹⁵ Vgl. Homburg, Bruhn (2008), S. 10 f.

¹⁶ Vgl. hierzu Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (2002), S. 1183.

¹⁷ Vgl. z. B. Siebrecht (2004), S. 7.

Andererseits wird die Kundenbindung durch unterschiedliche Faktoren – wie z. B. Kundenzufriedenheit, Kundenvertrauen und Kundenloyalität – determiniert¹⁸.

Versucht man, die Kundenbindung und ihre Einflussfaktoren bzw. Ursachen als Kriterien für die Selektion von Maßnahmen zur Kundenbindung zu verwenden, so bieten sich zwei Optionen. Zum einen besteht die Möglichkeit, die im Rahmen kausalanalytischer Studien ermittelten Einflussgrößen als Kriterien zu nutzen. Andererseits – und das schlagen wir ergänzend zur Orientierung an den abstrakten Einflussfaktoren vor – lassen sich bei der Maßnahmen Selektion konkrete Kundenbindungsursachen verwenden.

Dem Vorschlag zur Nutzung konkreter Kundenbindungsursachen als Bewertungskriterien liegt folgender Gedankengang zugrunde: Verhaltensabsicht und Verhalten werden durch das Konstrukt Kundenbindung determiniert, das seinerseits durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird¹⁹. Kausalanalytische Studien beanspruchen eine Allgemeingültigkeit ihrer Aussagen, dass z. B. Kundenzufriedenheit grundsätzlich darüber (mit-)entscheidet, ob Kundenbindung eintritt oder nicht.

Generell kann man dieser Aussage sicherlich zustimmen. Wenn man sich die hohe Abstraktion der untersuchten Konstrukte vor Augen führt, stellt sich jedoch die Frage, ob ein solcher Befund sonderlich hilfreich für das konkrete Handeln eines Unternehmens ist.

Insofern scheint es sinnvoll, abstrakte Konstrukte wie die Kundenzufriedenheit lediglich bei einer Grobselektion von Maßnahmen als Kriterien zu verwenden. Für eine detaillierte Bewertung von Kundenbindungsalternativen halten wir es als zielführender, statt dessen „handfestere“ Ursachen als Bewertungskriterien zu verwenden (z. B. Senkung der wirtschaftlichen Risiken der Kaufentscheidung, Vereinfachung der Kaufentscheidung für die Kunden, Preis/Leistungsvorteile des Angebots).

3.2 Expertenmeinung: Branchengegebenheiten bei der Selektion berücksichtigen

3.2.1 Wirtschaftsbereichsspezifische Facetten des Kundenwerts als Kriterien nutzen

Bei der Expertenbefragung stellt **insgesamt** der Wiederkauf der Unternehmensprodukte die wichtigste Facette des Kundenwerts dar. Ihr schließen sich Mundwerbung, positive Referenzen seitens der Kunden an. Danach folgen Bereitstellung von Informationen, die zur Gewinnsteigerung des Unternehmens beitragen, geringere Reaktion der Kunden bei Preiserhöhungen sowie Cross-Selling und positiver Einfluss von zufriedenen Kunden auf die Motivation der Mitarbeiter des Unternehmens.

Auch die Gewichtsverteilung zwischen ökonomischen Kundenwerten und Informationswerten scheint interessant zu sein. Beide stellen Zielkategorien des unternehmerischen Handelns dar und sollten bei der Selektion von Maßnahmen Berücksichtigung finden. Es lohnt sich allerdings auch hier, eine detaillierte Analyse einzelner **Betriebsformen** vorzunehmen. Wie Abb. 4 zeigt, bestehen bei verschiedenen Facetten zum Teil deutliche Unterschiede.

3.2.2 (Konkrete) Kundenbindungsursachen als Kriterien verwenden

Bei den von den Experten genannten Ursachen für das Selektionskriterium Kundenbindung ergibt sich in einer **Gesamt-sicht** folgende Reihenfolge: Am häufigsten wird die Überzeugung der Kunden genannt, dass das Angebot eindeutige Preis-/Leistungsvorteile hat. Als zweithäufigste Nennung findet sich die Senkung der wirtschaftlichen Risiken der Kaufentscheidung. Platz 3 nimmt die Vereinfachung der Kaufentscheidung für die Kunden ein, unmittelbar gefolgt von starken positiven Emotionen, die Kunden gegenüber dem Unternehmen und dessen Angebot haben.

Analysiert man die Ursachen der Kundenbindung im **Handel**, so zeigen sich zum Teil große Unterschiede, etwa bei den Emotionen gegenüber dem Unternehmen und dessen Angebot, während von den Handelsexperten anderen Ursachen, wie z. B. der räumlichen Nähe, unabhängig von der Betriebsform eine große Relevanz zugesprochen wird (vgl. im Einzelnen Abb. 5).

3.2.3 Die Selektion von Maßnahmen am Beispiel des Fachhandels

Einen formalen Rahmen, um diese Kriterien für die Maßnahmenbewertung und -auswahl anzuwenden, bietet – wie eingangs bereits erwähnt – das Punktwertverfahren. Unabhängig davon, ob generelle, bereichsspezifische oder unternehmensspezifische Kriterien genutzt werden, um eine Entscheidung in Hinblick auf die einzusetzenden Maßnahmen zu fundieren, das Grundprinzip der Bewertung bleibt jeweils identisch.

¹⁸ Kausalanalytische Studien konnten mehrfach die hohe Relevanz des Konstrukts Kundenbindung für die Verhaltensabsicht bzw. das Verhalten selbst bestätigen (vgl. hierzu z. B. die Arbeiten von Peter (1997) und von Geus (2005)). Darüber hinaus finden sich in der Literatur vielfältige Beispiele, die zeigen, dass die Verhaltensabsicht eine wichtige Determinante des Verhaltens darstellt (vgl. hierzu z. B. die Untersuchungen von Herrmann (2003) und von Magin (2004)). Peter und Geus konnten in ihren Studien ferner zeigen, wie stark andere Determinanten, wie z. B. Einstellungen, Kundenzufriedenheit, Kundenvertrauen und Kundenloyalität das Konstrukt Kundenbindung determinieren. Peter weist darüber hinaus auf die Bedeutung wahrgenommener psychischer Wechselbarrieren für die Kundenbindung hin.

¹⁹ Vgl. z. B. die Studien von Peter (1997) und Geus (2005).

Abb. 4: Die Bedeutung einzelner Facetten des Kundenwerts in unterschiedlichen Betriebsformen des Handels
(Skala von 1=keine Bedeutung bis 4=sehr große Bedeutung).

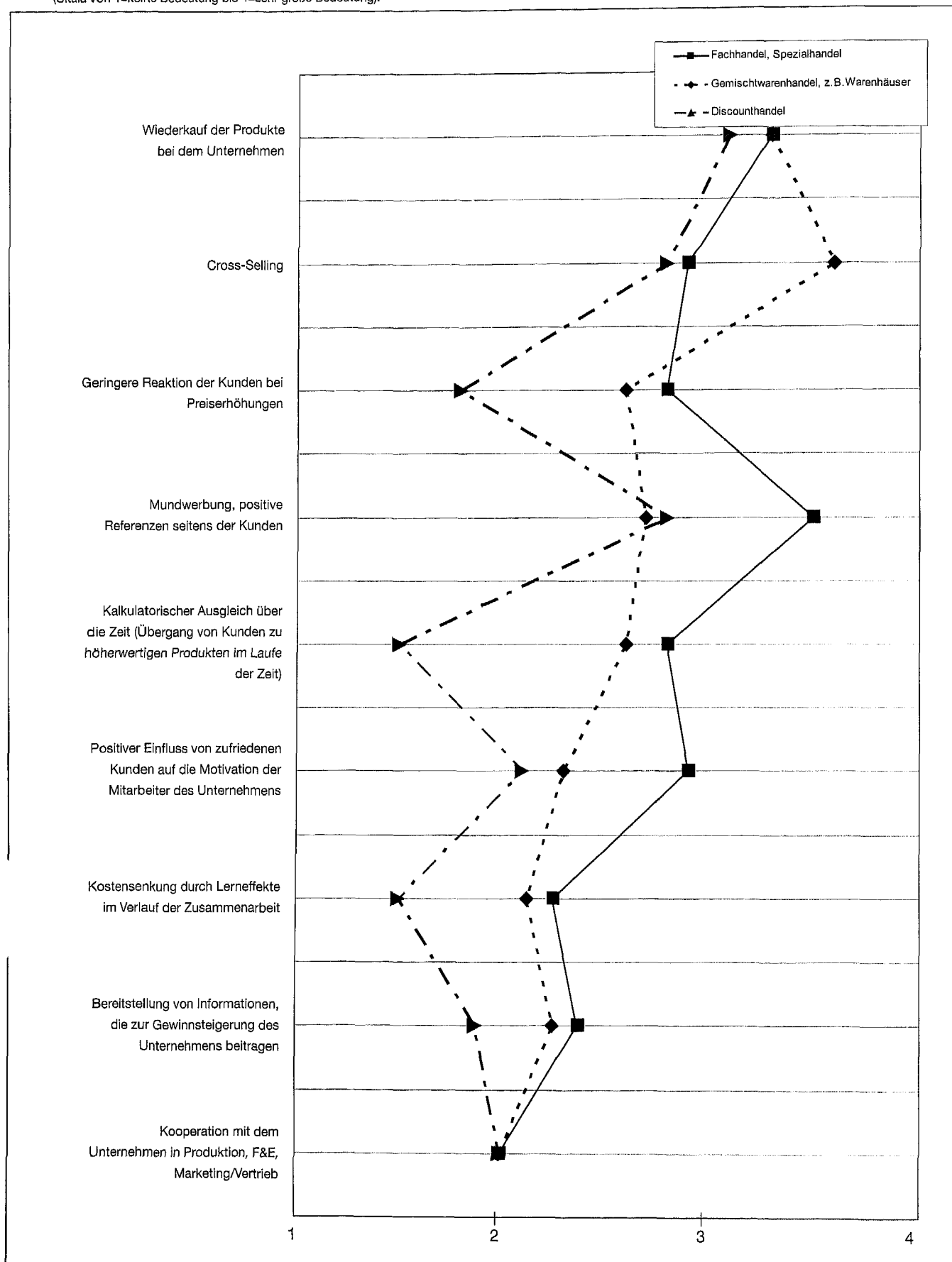
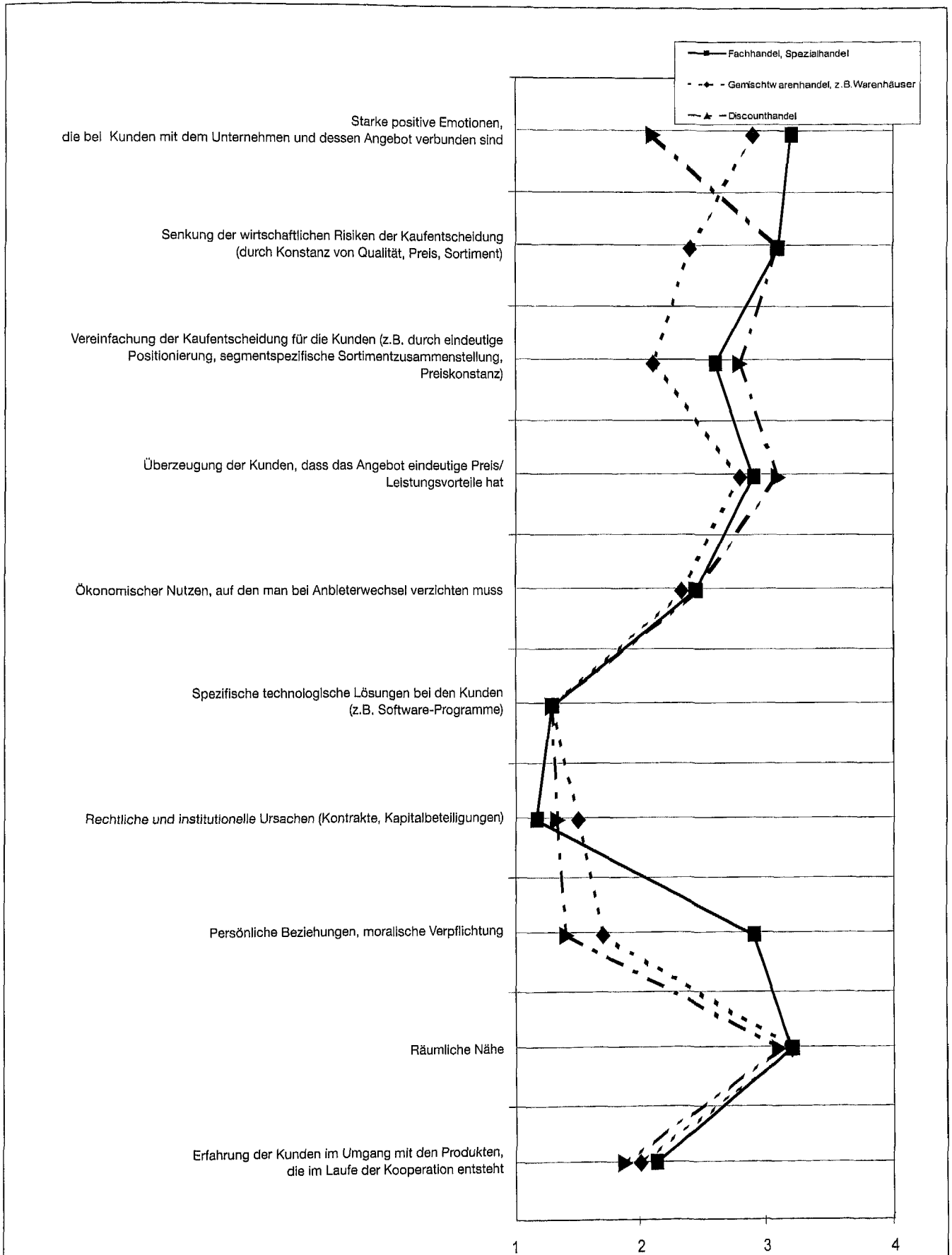


Abb. 5: Die Bedeutung unterschiedlicher Ursachen der Kundenbindung in verschiedenen Betriebsformen des Handels
(Skala von 1=keine Bedeutung bis 4=sehr große Bedeutung).



Im Folgenden soll die Vorgehensweise anhand eines Beispiels erläutert werden. Hierfür verwenden wir die Kriterien, die aus der Expertenbefragung über die konkreten Ursachen der Kundenbindung abgeleitet wurden. Auch die Gewichtungen, welche die einzelnen Faktoren in unserem Beispiel erhalten, ergeben sich aus den Voten der Experten²⁰.

In den bisherigen Ausführungen stellten wir fest, dass die Kundenbindung bei den untersuchten Betriebsformen Fachhandel, Warenhaus und Discounter jeweils durch unterschiedliche oder zumindest unterschiedlich gewichtete Ursachen determiniert wird. Nimmt man die Aussagen der Wirtschaftswissenschaftler einerseits und der Handelsexperten andererseits als Basis der Überlegungen, so ergeben sich im **Fachhandel/Spezialhandel** folgende Bewertungskriterien²¹:

Starke positive Emotionen, die Kunden gegenüber dem Unternehmen und dessen Angebot entwickelt haben (1), werden sowohl von den Wirtschaftswissenschaftlern als auch von den Handels-

experten als wichtigste Ursache der Kundenbindung genannt. Diesem Kriterium wäre bei einem Punktwertverfahren infolge dessen ein hohes Gewicht beizumessen. Ergänzt würde das Hauptkriterium durch andere Ursachen wie Preis/Leistungs-vorteile (2), Senkung des wirtschaftlichen Risikos (3) und Persönliche Beziehungen (4). Obwohl das Kriterium räumliche Nähe (5) nur aus der Sicht der Handelsexperten eine wichtige Ursache der Kundenbindung darstellt und die Vereinfachung der Kaufentscheidung (6) nur aus Sicht der Wirtschaftswissenschaftler, sollten auch sie in den Kriterienkatalog aufgenommen werden, so dass sich in diesem Beispiel insgesamt sechs verschiedene Kriterien mit unterschiedlichen Gewichten ergeben würden. Wie sich das durch eine Bewertungsmatrix darstellen lässt, zeigt Abb. 6.

Während bei Grundsatzentscheidungen hinsichtlich des Kundenbindungs-Mix qualitative Kriterien dominieren, sollte sich bei Entscheidungen innerhalb der Sub-Mixe eine Wirtschaftlichkeitsanalyse anschließen. Sofern geeignete Kriterien vorhanden sind, könnte dann darüber entschieden werden, wie z.B. Rabatt- und Bonuspunktprogramme oder das Beschwerdemanagement zu gestalten sind.

²⁰ Es handelt sich hier um ein Rechenbeispiel, dessen Hauptzweck darin besteht, das Prinzip des Punktwertverfahrens zu illustrieren. Das schließt nicht aus, die verwendeten Kriterien und gegebenenfalls sogar ihre Gewichtungen als Anregungen für konkrete Auswahlentscheidungen zu nutzen. Sinnvoller wäre es jedoch, für die Bewertungsmatrix eines Unternehmens die Kriterien und deren relativen Gewichte situativ anzupassen. Es ließe sich auch eine Sensitivitätsprüfung der Befunde einplanen, indem man z.B. für als wichtig angesehene Kriterien die Gewichtungsfaktoren variiert.

²¹ Bei einigen dieser Kriterien, wie z.B. der räumlichen Nähe, sind strategisch konzeptionelle Entscheidungen notwendig, während bei den anderen Kriterien durch operative Maßnahmen dazu beigetragen werden kann, die Ursachen der Kundenbindung positiv zu beeinflussen.

Abb. 6: Beispiel einer Bewertungsmatrix auf der Basis von Kundenbindungsursachen im Fachhandel.

Kundenbindungsursachen	relatives Gewicht von (1)	Bewertung					Index	
		1	2	3	4	5	Maßnahmen-idee A	Maßnahmen-idee B
(1)	(2)	(3)					(2) x (3)	
1 Positive Emotionen	0,30	O				X	0,30	1,50
2 Preis/Leistungsvorteile	0,10		O	X			0,10	0,30
3 Senkung des wirtschaftlichen Risikos	0,20			O	X		0,60	0,80
4 Persönliche Beziehungen	0,20			O	X		0,60	0,60
5 Räumliche Nähe	0,10		O		X		0,20	0,40
6 Vereinfachung der Kaufentscheidung	0,10	O				X	0,10	0,50
Summe	1,00						1,90	4,10
Kundenbindungsmaßnahme A = (O) Kundenbindungsmaßnahme B = (X) Bewertungsskala: 1,00 – 2,50 schlechte Eignung 2,51 – 4,00 mittlere Eignung 4,01 – 5,00 gute Eignung $\text{Punktwert } j = \sum_{i=1}^n a_i x_{ij}$								

3.3 Berücksichtigung unternehmensspezifischer Aspekte bei der Selektion von Maßnahmen

Ein zentrales Ergebnis der Auswertungen der Explorationen ist die Feststellung, dass in den Wirtschaftsbereichen und Betriebsformen, die Gegenstand der Untersuchungen waren, zum Teil große Unterschiede bestehen. Auch wenn dabei keine konkreten Gegebenheiten einzelner Unternehmen erhoben und berücksichtigt werden konnten, ist anzunehmen, dass diese Feststellung tendenziell auch auf die Ebene der Einzelunternehmen übertragen werden kann, d.h. dass auch hier jeweils sehr unterschiedliche Rahmenbedingungen das Kundenbeziehungsmanagement beeinflussen (können).

Insoweit erscheint es notwendig, dass Unternehmen – z.B. durch den Einsatz von Bewertungsverfahren oder im Rahmen moderierter Workshops – versuchen, zu situationsgenauen Entscheidungen zu gelangen. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie stellen dabei ein notwendiges Fundament für unternehmensspezifische Entscheidungen dar, sie reichen aber nicht aus und sollten durch die Berücksichtigung der konkreten Gegebenheiten des Unternehmens ergänzt werden.

Solche Gegebenheiten werden zunächst durch den Markt festgelegt. Insbesondere die Wettbewerbssituation wird einen entscheidenden Einfluss darauf haben, ob ein Unternehmen auf bestimmte Kundenbindungsmaßnahmen z.B. aus Kostengründen verzichtet oder diese einsetzt, weil es glaubt, mit der Konkurrenz gleichziehen zu müssen. Wenn wichtige Wettbewerber z.B. mit Rabatten/Bonuspunkteprogrammen oder Kundenzeitschriften am Markt auftreten, bleibt oft gar nichts anderes übrig, als hier mitzuhalten und mit einer entsprechenden Maßnahme zu reagieren.

Eine weitere Einflussgröße auf Bewertung und Auswahl von Kundenbindungsaktivitäten stellen interne Gegebenheiten dar. Unternehmensphilosophie, Unternehmenskultur und Unternehmenspolitik haben als kurzfristig nicht veränderbare Gegebenheiten Datencharakter für die Instrumentenauswahl. Auch das (angestrebte) Unternehmensimage ist bei derartigen Entscheidungen von Bedeutung. Ferner sind Betriebsgröße und finanzielle Möglichkeiten sowie eventuelle Mitgliedschaften in Unternehmenskooperationen zu bedenken. Schließlich werden Zahl und Qualifikation der Mitarbeiter als eventuelle Begrenzungsfaktoren bei der Entscheidung für konkrete Maßnahmen eine große Rolle spielen.

Diese und weitere, für eine situationsgenaue Entscheidung wichtigen Kriterien können in einer Punktwertmatrix, wie wir sie in Teil 3.2.3 charakterisiert haben, aufgenommen und gewichtet werden. Ob die Selektion geeigneter Maßnahmen dann – beginnend mit generellen Kriterien über bereichsspezifische sowie unternehmensspezifische Faktoren – in mehreren Schritten oder aber mittels eines einzigen umfassenden Bewertungsschritts erfolgt, ist eine Frage, die ebenfalls situativ entschieden werden muss.

4. Weiterführende Überlegungen

Blickt man über den „Tellerrand“ des untersuchten Problemfeldes, so erkennt man in anderen Funktionsbereichen des Unternehmens sowie in den unterschiedlichsten Non-Business-Bereichen Ereignisse, die dem ähneln, was für ein Handelsunternehmen in der Beziehung zu seinen Kunden nicht unüblich ist. Wenn in einem Unternehmen eine hohe Mitarbeiterfluktuation herrscht bzw. wenn Schüler nicht oder unpünktlich zum Unterricht erscheinen und dort nicht mitarbeiten, wenn einem Sportverein, einer Partei oder Gewerkschaft die Mitglieder weglaufen, dann sind zwar die Ursachen vermutlich äußerst vielschichtig, aber es könnte auch hier mit schlechtem „Kundenbeziehungsmanagement“ zu tun haben. Konsequenterweise drängt sich die Frage auf, ob die business-relevanten Befunde der vorliegenden Studie nicht auch für diese Bereiche Lösungsansätze bieten können.

Die dabei mögliche Vorgehensweise lässt sich aus der durch die Marketingliteratur bekannte Unterscheidung in Marketing als *Maxime*, als *Mittel* und als *Methode*²² ableiten. Da Kundenbeziehungsmanagement letztlich eine Modifikation bzw. „Aktualisierung“ des klassischen Marketing darstellt, kann man diese Differenzierung auch zur Strukturierung der Analyse verwenden, ob und gegebenenfalls wie sich Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Business-Bereich auf den Non-Business-Bereich übertragen lassen. Genauso interessant ist die Frage, inwiefern es möglich ist, die Ergebnisse der Studie als Anregung für das Beziehungsmanagement in anderen Funktionsbereichen des Unternehmens, wie z.B. dem Human-Ressource-Management oder den Public Relations, zu nutzen.

Wie wir bei der Untersuchung innerhalb einzelner Betriebsformen des Handels gesehen haben, gibt es im Hinblick auf die Übertragung der *Mittel* (bzw. Maßnahmen) nur eingeschränkte Möglichkeiten²³. Fachgeschäfte versuchen mit zum Teil völlig anderen Instrumenten, Kunden an ihr Unternehmen zu binden, als Discounterhändler und Warenhäuser. Lediglich das Sortiment wird in allen untersuchten Betriebsformen als etwa gleich wichtig für die Schaffung von Kundenbindung eingestuft. Bei allen anderen Maßnahmen finden sich zum Teil erhebliche Unterschiede. Attraktive Preise und Preisgarantien werden beispielsweise für den Discounterhandel als äußerst wichtig angesehen, nicht aber für die beiden anderen Betriebsformen. Umgekehrt ist es mit der Freundlichkeit/Hilfsbereitschaft des Personals, der insbesondere im Fachhandel, aber auch im Warenhaus eine große Bedeutung eingeräumt wird. Im Discounterhandel hingegen ist sie ohne erkennbare Relevanz.

Anders sieht es hinsichtlich einer Übertragbarkeit von *Maxime* und *Methode* des Kundenbeziehungsmanagements aus. Sie sind prinzipiell auch in anderen Bereichen anwendbar. Eine Einschränkung bei der Übertragbarkeit der *Methode* gibt es

²² Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (2002), S. 14 f.

²³ Die Kenntnis dessen, was in anderen Bereichen unternommen wird, kann allerdings durchaus als Kreativitätsfördernde Anregung dienen, um für den eigenen Bereich geeignete Optionen zu entwickeln.

dennoch: Bestimmte Methoden machen einen finanziellen oder personellen Aufwand erforderlich, der z. B. in Großbetrieben des Konsumgüterbereichs problemlos zu leisten ist, der aber bei kleinen und mittelständischen Betrieben oder bei Non-Business-Organisationen zu Problemen führen kann.

Ungeachtet der generellen Übertragbarkeit des formalen Rahmens einer Methode (z. B. des Punktbewertungsverfahrens) muss ihre inhaltliche Ausgestaltung jeweils situationsgerecht erfolgen. So können beispielsweise Bewertungskriterien, wie sie sich auf Basis der Exploration über die Facetten des Kundenwerts oder die Ursachen der Kundenbindung für den Handel anbieten, nicht auf andere Wirtschaftsbereiche und schon gar nicht auf andere Funktionsbereiche oder auf den Non-Business-Sektor übertragen werden. Vielmehr sind hier jeweils situationsgenaue Kriterien zu erarbeiten.

Die **Maxime** als dritte Dimension zur Charakterisierung des Marketing bzw. des Kundenbeziehungsmanagements ist uneingeschränkt sowohl auf andere Funktionsbereiche als auch auf den Non-Business-Bereich übertragbar. Denn im Grundsatz geht es immer darum, sich konsequent an den Erfordernissen der Beziehungspartner auszurichten. Das gilt für die Beziehung zu Kunden wie zu Mitarbeitern sowie der Öffentlichkeit, und zwar im Business-Bereich ebenso wie z. B. für die Beziehung zu Mitgliedern in Vereinen, Parteien oder Gewerkschaften.

Allerdings unterscheidet sich das, was diese Erfordernisse ausmacht und Beziehungspartner als Nutzen empfinden, zum Teil erheblich. Dementsprechend kommt den einzelnen Maßnahmen eine unterschiedliche Eignung für die Verbesserung der Kundenbindung zu. Interessante Informationen hierzu liefern die Befunde über die Eignung des Kundenbindungsinstrumentariums: So wurde festgestellt, dass in den meisten

Situationen spezifische Kundenbindungsinstrumente hinsichtlich ihres Beitrags zur Verbesserung der Kundenbindung eher schlecht abschneiden. Sehr viel positiver wurden die klassischen absatzpolitischen Instrumente bewertet.

Unserer Meinung nach lassen sich die Unterschiede dadurch erklären, ob die jeweiligen Instrumente für die konkrete Situation des Kunden einen Nutzen stiften. Wie im Marketing insgesamt, gilt wohl auch für das Kundenbindungsmanagement, dass es letztlich darauf ankommt, Kunden einen Nutzen zu bieten.

Ein spezielles Augenmerk ist auch in diesem Kontext auf die CSR-Maßnahmen zu richten, die in der Expertenexploration als wichtig für die Verbesserung von Kundenloyalität und Kundenvertrauen und damit (mittelbar) für die Kundenbindung eingestuft wurden. Und das, obwohl sie für die Kunden keinen persönlichen Nutzen zu stiften scheinen. Denn davon, dass sich ein Anbieter umweltgerecht verhält oder sozial verantwortlich handelt, hat ein Kunde unmittelbar und persönlich kaum etwas.

Nur wenn man den Nutzenbegriff weiter fasst und akzeptiert, dass Kunden sehr wohl in der Lage sind, einen egoistischen Nutzen von einem Nutzen für Dritte zu unterscheiden und dass sie scheinbar auch bereit sind, einen glaubwürdig kommunizierten, nachvollziehbaren Drittnutzen bei ihren Entscheidungen zu berücksichtigen, wird die positive Beurteilung der CSR verständlich. Insofern bietet die Wertung des unternehmerischen Verhaltens gegenüber der Umwelt und der sozialen Verantwortung des Unternehmens als wichtige Maßnahmen zur Verbesserung der Beziehung zu Kunden letztlich auch einen Hinweis darauf, dass das in Wissenschaft und Praxis oft als Leitidee unserer Zeit bemühte „Prinzip Eigennutz“ wohl doch nicht die alles entscheidende Verhaltensmaxime darstellt und damit auf den Prüfstand gehört.

Literaturverzeichnis

- Bruhn, M. (1998), Hyperkonkurrenz: die Besonderheiten, die bewegenden Kräfte und die Führung, in: Probleme der Theorie und Praxis des Managements, 3/1998, S. 38-42.
- Cornelsen, J. (2006), Kundenbewertung mit Referenzwerten, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. Günter, B./Helm, S., 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 183-215.
- Diller, H. (1995), Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing, Arbeitspapier Nr. 40, Lehrstuhl für Marketing, Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.
- Eggert, A. (2006), Die zwei Perspektiven des Kundenwerts: Darstellung und Versuch einer Integration, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. Günter, B./Helm, S., 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 41-59.
- Gierl, H., Gehrke, G. (2004), Kundenbindung in industriellen Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen, in: ZfbF, Jg. 56 (Mai 2004), S. 203-236.
- Geus, P. (2005), Wirkungsgrößen der Markenführung – Entwicklung und empirische Prüfung eines verhaltenswissenschaftlichen Wirkungsmodells der Markenführung, Berlin: Logos.
- Grünbuch (2001), „Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. KOM (2001) 366 endgültig“, Brüssel.
- Helm, S., Günter, B. (2006), Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. Günter, B./Helm, S., 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 3-38.
- Herrmann, A. K. (2003), Kaufverhalten bei Innovationen auf dem Lebensmittelmarkt, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Hörschgen, H., Makarov, A., Zeldes, N. (2009), Das Management von Kundenbeziehungen, Arbeitspapier 1/2009, Stuttgart: Forschungsstelle für Angewandtes Marketing FORAM.
- Homburg, Ch., Bucerius, M. (2008), Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: Kundenzufriedenheit, hrsg. v. Homburg, Ch., 7. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 53-86.
- Homburg, Ch., Bruhn, M. (2008), Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, hrsg. v. Bruhn, M./Homburg, Ch., 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 3-40.
- Homburg, Ch., Krohmer, H. (2006), Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Howaldt, K., Utsch P., Luck, L. (2005), Kundenbindungsprogramme: Unverzichtbares Marketinginstrument oder Kostentreiber?, http://www.absatzwirtschaft.de/Content/_pv/_p/1003201/_t/fthighlight/highlightkey/Howaldt/_b/38652/default.aspx/unverzichtbares-marketinginstrument-oder-kostentreiber.html (Abfrage 8/2008).
- Klink, D. (2008), Der ehrbare Kaufmann – Das ursprüngliche Leitbild der Betriebswirtschaftslehre und individuelle Grundlage für die CSR-Forschung, in: ZfB-Special Issue 3/2008. Corporate Social Responsibility, hrsg. v. Schwalbach, J., Wiesbaden: Gabler, S. 57-79.
- Linke, R. (2006), Kundenbindung durch spezifische Investitionen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Magin, S. (2004), Markenwahlverhalten, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Nieschlag R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (2002), Marketing, 19. Aufl., Berlin: Duncker & Humblot.
- o.V. (2005), Schon mit dem GFO geredet? in: absatzwirtschaft Marken 2005, S. 129.
- o.V. (2007), Zufriedenheit mit dem Handel stagniert. Kundenmonitor 2007, in: Lebensmittel Zeitung, Nr. 39, 28. September 2007, S. 61-62.
- Peter, S. I. (1997), Kundenbindung als Marketingziel, Wiesbaden: Gabler.
- Reichheld, F.F., Sasser W.E. (1991), Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard Manager, Jg. 13, Heft 4, S. 108-116.
- Siebrecht, P. (2004), Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: Messung, Umsetzung, Management von Erfolgsfaktoren. Frankfurt am Main: Lang.
- Suchanek, A., Lin-Hi, N. (2006), Eine Konzeption unternehmerischer Verantwortung, in: Diskussionspapier Nr. 2006-7, hrsg. vom Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V., Wittenberg.
- Terler, M. (2008), Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit, Saarbrücken: VDM Verlag.
- Weinberg, P., Terlutter, R., (2005), Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, hrsg. v. Bruhn, M./Homburg, Ch., 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 41-66.

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans Hörschgen,
Prof. Dr. Alexander Makarov, Nina Zeldes M.Sc.
 hoerschg@uni-hohenheim.de
