



**Fachhochschule Südwestfalen**  
**Hochschule für Technik und Wirtschaft**  
*University of Applied Sciences*

---

## **Möglichkeiten und Grenzen der nachhaltigen Kundenbindung bei der Direktvermarktung landwirtschaftlicher Produkte in NRW**

Forschungsberichte  
des  
Fachbereichs Agrarwirtschaft Soest

Nr. 20

© 2006

Forschungsschwerpunkt:  
Agrarmarketing

Fachhochschule Südwestfalen  
Standort Soest  
Fachbereich Agrarwirtschaft  
Lübecker Ring 2  
59494 Soest

Tel.: 02921 / 378-211  
Fax: 02921 / 378-200  
e-mail: [agrar@fh-swf.de](mailto:agrar@fh-swf.de)

ISSN: 1435 - 3032  
ISBN: 3-935807-15-5

# **Möglichkeiten und Grenzen der nachhaltigen Kundenbindung bei der Direktvermarktung landwirtschaftlicher Produkte in NRW**

Forschungsberichte  
des  
Fachbereichs Agrarwirtschaft Soest

Nr. 20

Auftraggeber: Ministerium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft  
und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen

Bearbeitung: Prof. Dr. Hans-Ulrich Hensche (Projektleitung)  
Dipl.-Ing. (FH) Anke Schleyer  
Dipl.-Ing. (FH) Christiane Wildraut



---

## Inhaltsverzeichnis

	Seite	
Verzeichnis der Übersichten	IV	
Verzeichnis der Abbildungen	IV	
Verzeichnis der verwendeten Abkürzungen	V	
<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>GRUNDLAGEN DER KUNDENBINDUNG</b>	<b>3</b>
<b>2.1</b>	<b>Begriffliche Einordnung</b>	<b>3</b>
<b>2.2</b>	<b>Kundenbindung aus Kundensicht</b>	<b>5</b>
2.2.1	Kennzeichen der Kundenbindung	5
2.2.2	Formen der Kundenbindung	7
2.2.2.1	Verbundenheit	7
2.2.2.2	Gebundenheit	7
2.2.3	Ebenen der Kundenbindung	7
2.2.3.1	Die ökonomische Ebene	8
2.2.3.2	Die soziale Ebene	8
2.2.3.3	Die technisch-funktionale Ebene	9
2.2.3.4	Die vertragliche Ebene	9
2.2.3.5	Die psychologisch-emotionale Ebene	10
2.2.4	Bestimmungsgründe der Kundenbindung	10
2.2.4.1	Persönliche Prädisposition	11
2.2.4.2	Einstellungen als Einflussfaktoren der Kundenbindung	13
2.2.4.3	Weitere Determinanten der Kundenbindung	16
2.2.5	Wirkungen der Kundenbindung	17
<b>3</b>	<b>BEDEUTUNG VON KUNDENZUFRIEDENHEIT</b>	<b>20</b>
<b>3.1</b>	<b>Modelle zur Erklärung von Kundenzufriedenheit</b>	<b>20</b>
3.1.1	Das Konfirmations/Diskonfirmations-Paradigma	20
3.1.2	Das Zufriedenheitsmodell nach Dröge & Mackoy	22
3.1.3	Das Kano-Modell	23
3.1.4	Weitere Modelle zur Erklärung von Kundenzufriedenheit	25
<b>3.2</b>	<b>Ausprägung von Zufriedenheit</b>	<b>26</b>
<b>3.3</b>	<b>Reaktionen auf Zufriedenheit und Unzufriedenheit</b>	<b>28</b>
3.3.1	Kundenzufriedenheit und abgeleitetes Verhalten	28
3.3.2	Die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	31

---

	Seite	
<b>4</b>	<b>KUNDENBINDUNGSMANAGEMENT</b>	34
<b>4.1</b>	<b>Entwicklungsphasen der Unternehmensführung</b>	34
<b>4.2</b>	<b>Begriff und Relevanz der Kundenorientierung</b>	36
<b>4.3</b>	<b>Kundenorientierung als Leitlinie der erfolgreichen Unternehmensführung</b>	38
4.3.1	Beziehungsmanagement	38
4.3.2	Relationship Marketing	39
4.3.3	Customer Relationship Marketing	42
<b>4.4</b>	<b>Kundenbindung als Unternehmensstrategie</b>	44
4.4.1	Wechselseitige Abhängigkeit von Kundenorientierung, -zufriedenheit und -bindung	45
4.4.2	Marketingstrategischer Ansatzpunkt der Kundenbindung	46
4.4.3	Leitfragen zum Kundenbeziehungsmanagement	48
4.4.4	Klassische Instrumente des Kundenbindungsmanagements	49
4.4.4.1	Kundenbindung durch Kommunikationspolitik	51
4.4.4.2	Kundenbindung durch Preispolitik	54
4.4.4.3	Kundenbindung durch Produkt-/Leistungs politik	57
4.4.4.4	Kundenbindung durch Distributionspolitik	58
4.4.5	Zusätzliche Instrumente des Marketing-Mix	59
4.4.5.1	Prozesspolitik	60
4.4.5.2	Personalpolitik	65
4.4.5.3	Ausstattungs- und Erscheinungspolitik	69
<b>4.5</b>	<b>Zwischenfazit</b>	69
<b>5</b>	<b>MESSUNG VON KUNDENZUFRIEDENHEIT</b>	71
<b>5.1</b>	<b>Messverfahren</b>	72
<b>5.2</b>	<b>Durchführung der Kundenzufriedenheitsmessung</b>	76
5.2.1	Phase 1: Festlegung der Zielgruppe	77
5.2.2	Phase 2: Ermittlung der Kundenprobleme	78
5.2.3	Phase 3: Entwicklung eines Messinstrumentariums	80
5.2.4	Phase 4: Durchführung der Kundenzufriedenheitsmessung	82
5.2.5	Phase 5: Interpretation der Ergebnisse und Ableitung von Maßnahmen	83

---

	Seite	
<b>6</b>	<b>KUNDENBINDUNGSKONZEPTE IN DER PRAXIS</b>	86
<b>6.1</b>	<b>Kundenbindung in der Gastronomie</b>	87
6.1.1	Rahmenbedingungen für die Kundenbindung in der Gastronomie	88
6.1.2	Eingesetzte Instrumente zur Kundenbindung in der Gastronomie	89
6.1.2.1	Kundenbindung durch Kommunikationspolitik in der Gastronomie	89
6.1.2.2	Kundenbindung durch Preispolitik	93
6.1.2.3	Kundenbindung durch Produkt-/Leistungs politik	93
6.1.2.4	Kundenbindung durch Prozesspolitik	95
6.1.2.5	Kundenbindung durch Personalpolitik	95
6.1.2.6	Kundenbindung durch Ausstattungs- und Erscheinungspolitik	96
6.1.3	Praxisbeispiele der Kundenbindung innerhalb der Gastronomiebranche	96
<b>6.2</b>	<b>Kundenbindung im Handel</b>	106
6.2.1	Rahmenbedingungen für die Kundenbindung im Lebensmitteleinzelhandel	106
6.2.2	Eingesetzte Instrumente zur Kundenbindung im Einzelhandel	108
6.2.2.1	Klassische Marketinginstrumente zur Kundenbindung	108
6.2.2.2	Spezifische Kundenbindungsinstrumente	110
6.2.3	Praxisbeispiele der Kundenbindung im Einzelhandel	115
<b>7</b>	<b>KUNDENBINDUNG IN DER LANDWIRTSCHAFTLICHEN DIREKTVERMARKTUNG</b>	124
<b>7.1</b>	<b>Aktueller Stellenwert der Kundenbindung bei landwirtschaftlichen Direktvermarktern</b>	125
<b>7.2</b>	<b>Thesen zur Optimierung der Kundenbindung in der Direktvermarktung</b>	127
7.2.1	Konsequente Kundenorientierung integrieren	128
7.2.2	Kommunikation zur Marktpositionierung nutzen	128
7.2.3	Preisfindung auf das Unternehmenskonzept abstimmen	129
7.2.4	Produkte als Erlebnis vermarkten	130
7.2.5	Beschwerden als Chancen nutzen	131
7.2.6	Mitarbeiter als Säule des Erfolges erkennen	131
7.2.7	Atmosphäre als Zusatznutzen anbieten	132
<b>8</b>	<b>SCHLUSSFOLGERUNGEN</b>	133
<b>9</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	141
	<b>Literaturverzeichnis</b>	143

## Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 2.1:	Kennzeichen der Kundenbindung	6
Übersicht 3.1:	Die fünf Typen des Qualitativen Zufriedenheitsmodells	27
Übersicht 4.1:	Programmtypen des Relationship Marketings	39
Übersicht 4.2:	Marketinginstrumente für die Kundenbindung	50
Übersicht 4.3:	Anforderungen an das Kundenkontaktpersonal	68
Übersicht 5.1:	Phasenschema zur Kundenzufriedenheitsanalyse	76
Übersicht 5.2:	Formulierungen zur Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	80
Übersicht 5.3:	Vor- und Nachteile verschiedener Befragungsarten	83
Übersicht 5.4:	Bedeutung von KZI/KLI und abgeleiteter Handlungsbedarf	85
Übersicht 6.1:	Sortiment und Eigenmarkenanteil im LEH (2004)	108

## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 2.1:	Bedürfnispyramide von Maslow	12
Abbildung 2.2:	Dimensionen der Beziehungsqualität	15
Abbildung 2.3:	Wirkungseffekte der Kundenbindung für Unternehmen und Kunden	16
Abbildung 3.1:	Konfirmations/Diskonfirmations-Paradigma	21
Abbildung 3.2:	Zufriedenheitsmodell nach Dröge & Mackoy	22
Abbildung 3.3:	Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit	24
Abbildung 3.4:	Auswirkungen von Kunden(un)zufriedenheit	30
Abbildung 3.5:	Funktionaler Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	31
Abbildung 4.1:	Entwicklungsphasen der Unternehmensführung	35
Abbildung 4.2:	Entwicklungspfade des Relationship Marketings	41
Abbildung 4.3:	Gestaltung eines ganzheitlichen Customer Relationship Marketings	44
Abbildung 4.4:	Erfolgskette der Kundenorientierung	45
Abbildung 4.5:	Konzept des integrierten Managements	47
Abbildung 4.6:	Dimensionen einer Kundenbindungsstrategie	48
Abbildung 4.7:	Funktionale Ziele des aktiven Beschwerdemanagements	64
Abbildung 4.8:	Dreiecksbeziehung der Kundenorientierung	66
Abbildung 5.1:	Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	72

---

## Verzeichnis der verwendeten Abkürzungen

C/D-Paradigma	Konfirmations/Diskonfirmations-Paradigma
CIT	Critical Incident Technique
CMA	Centrale Marketing-Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH
CRM	Customer Relationship Management
EC	Electronic-Cash
ECR	Efficient Consumer Response
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EUR	Euro
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
IT	Informationstechnologie
KLI	Kundenloyalitätsindex
KPMG	Klynveld, Peat, Marwick und Goerdeler
KZI	Kundenzufriedenheitsindex
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
MUNLV	Ministerium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen
NRW	Nordrhein-Westfalen
PC	Personal Computer
PKW	Personenkraftwagen
QS	Qualitätssicherung
QZM	Qualitatives Zufriedenheitsmodell
RM	Relationship-Marketing
TQM	Total Quality Management
USP	Unique Selling Proposition

# 1 Einleitung

Nordrhein-Westfalen verfügt über gut strukturierte ländliche Räume mit vielen Mittelzentren, in denen die Landwirtschaft eine wichtige Säule darstellt. Direktvermarktung, Bauernhofgastronomie und das Angebot von Urlaub auf dem Bauernhof prägen in vielen Teilen des Landes die Kulturlandschaft und leisten damit einen Beitrag zur Attraktivität der betreffenden Regionen.

Jeder siebte landwirtschaftliche Betrieb in Nordrhein-Westfalen erwirtschaftet zusätzliche Einnahmen durch die Direktvermarktung eigener Produkte. Ob dieser Betriebszweig profitabel ist oder werden kann, hängt vom Markt- und Wettbewerbsumfeld sowie von den betrieblichen und persönlichen Voraussetzungen ab.

In Nordrhein-Westfalen sind die Voraussetzungen für die landwirtschaftliche Direktvermarktung weiterhin günstig, weil

- die vergleichsweise hohe Bevölkerungsdichte hinreichende Käuferzahlen gewährleistet
- die Direktvermarktung in vielen Facetten in der Fläche vorhanden ist
- das Wettbewerbsumfeld Spielräume eröffnet
- das unternehmerische Potenzial vorhanden ist
- Arbeitskreise zum Erfahrungsaustausch etabliert sind
- gute Möglichkeiten der Verflechtung mit der Regionalvermarktung gegeben sind

Erfolgreiche Direktvermarkter weisen ein hohes Maß an Professionalität auf. Sie nutzen das Beratungsangebot und zeichnen sich durch ein stimmiges Marketingkonzept aus. Bekannt sind aber auch Beispiele der Direktvermarktung, die trotz hohen Arbeits- und zum Teil auch Kapitaleinsatzes und vollem Engagement ihre Möglichkeiten am Markt nur unzureichend erschließen. Hinzu kommen Unternehmen, die Direktvermarktung in nachrangiger Priorität betreiben und damit ihre Chancen in diesem Bereich nicht ausschöpfen.

Die vorliegende Untersuchung soll einen Beitrag zur Professionalisierung der landwirtschaftlichen Direktvermarktung leisten und geht von folgenden Überlegungen aus:

- Die Wettbewerbsfähigkeit der landwirtschaftlichen Direktvermarkter hängt in erster Linie von der Professionalität des Marketings ab.
- Die Marketingkonzepte müssen auf die spezifischen Gegebenheiten im Umfeld und im Unternehmen zugeschnitten sein und unterliegen einem anhaltenden Veränderungsprozess.
- Aktuelle Entwicklungen des Marketings sind spezifisch für die Direktvermarktung nutzbar zu machen.

Eines der aktuellen zentralen Themen im Marketing ist die Frage der nachhaltigen Kundenbindung, die vor dem Hintergrund der Individualisierung des Konsums auf gesättigten Märkten für die Unternehmen eine zunehmende Bedeutung erlangt. In der Praxis ist eine Abkehr vom Massenmarketing und eine Verstärkung des Individualmarketing zu beobachten. Die Entwicklung zur Kundenorientierung und zum Management von Kundenbeziehungen ist auch als Herausforderung für die Direktvermarktung anzusehen.

Ziel der Untersuchung ist vor diesem Hintergrund die Formulierung von Thesen zur Optimierung von Kundenbindungskonzepten für landwirtschaftliche Direktvermarkter in Nordrhein-Westfalen. Diese Thesen sind aus der Analyse von Kundenbindungskonzepten auf Konsumgütermärkten und bei Dienstleistungen abzuleiten.

Die Untersuchung ermittelt zunächst konzeptionelle Grundlagen der Kundenbindung (Kapitel 2) und arbeitet den besonderen Stellenwert der Kundenzufriedenheit heraus (Kapitel 3). Im Kapitel 4 werden die Anforderungen an ein effizientes Kundenbindungsmanagement von Unternehmen erläutert und verschiedene Instrumente zur Kundenbindung vorgestellt. Mit Messverfahren zur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung befasst sich Kapitel 5. Im sechsten Kapitel werden bestehende Kundenbindungskonzepte in der Gastronomie und im Handel auf Basis von Literaturrecherchen und ergänzenden explorativen Gesprächen mit regionalen Gastronomen und Einzelhändlern analysiert. Daraus werden Thesen zur Optimierung der Kundenbindung in der landwirtschaftlichen Direktvermarktung abgeleitet, die als Handlungsempfehlungen formuliert sind (Kapitel 7). Die wichtigsten Ergebnisse und Schlussfolgerungen sind in Kapitel 8 zusammengefasst.

## 2 Grundlagen der Kundenbindung

Vor dem Hintergrund weitgehend gesättigter Absatzmärkte, zunehmender Konzentration auf Unternehmensseite und verändertem Konsumentenverhalten in den vergangenen Jahrzehnten gewinnen Konzepte zur Kundenbindung für die Unternehmen verstärkt an Bedeutung. In vielen Branchen ist sinkende Loyalität und Bindungsbereitschaft der Kunden festzustellen. Aktivitäten zur Kundenbindung sind deshalb vielfach unerlässlich für den unternehmerischen Erfolg. Eine einseitige Ausrichtung der Marketing-Aktivitäten auf die Neukundengewinnung wirkt sich auf Dauer negativ auf die Unternehmensgewinne aus, da gleichzeitig Stammkunden abwandern (MEYER/OEVERMANN, 1995, Sp. 1340). Die Pflege loyaler Kunden erfordert gegenüber einer vergleichbaren Gewinnung neuer Kunden nur 15 - 20 % der Aufwendungen (ebd., Sp 1341) und ist damit weit kostengünstiger. Viele Unternehmen rücken mittlerweile die langfristige Bindung ihrer bereits bestehenden Kunden in den Mittelpunkt ihrer marktwirtschaftlichen Überlegungen, um durch systematische Kundenbindung den Unternehmenserfolg wesentlich zu steigern (BRUHN, 2003, S. 103).

In der Marketing-Systematik ist Kundenbindung ein Teilaspekt des Beziehungsmarketings und hat verschiedene Facetten. Beziehungsmarketing bedeutet Anbahnung, Aufbau und Erhaltung einer dauerhaft vorteilhaften Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen und Kunden. Im Mittelpunkt muss deshalb der individuelle Kunde mit seinen spezifischen Bedürfnissen und Wünschen stehen (DILLER, 2001, S. 163f).

Im Zusammenhang mit der Kundenbindung werden in der Literatur immer wieder mehr oder weniger verwandte Themen wie Kundenorientierung, Kundennähe, Kundenmanagement, Kundenanalyse, Kundenintegration, Kundenzufriedenheit und Kundenwert genannt. Dabei gilt die Kundenzufriedenheit als das Fundament der Kundenbindung (JEKER, 2002, S. 8 f). Sie wird im Kapitel 3 näher erläutert.

### 2.1 Begriffliche Einordnung

Der Begriff „Kundenbindung“ wird in der Literatur auf vielfältige Weise definiert. Er kann enger und weiter gefasst werden und aus Kunden- oder Unternehmenssicht interpretiert sein. Teilweise wird auch eine Zusammenführung dieser beiden Ansätze vorgenommen. Gemeinsam ist allen Definitionen, dass „Kunden“ und „Bindungen“ erläutert werden. Die Kunden sind im Extrem Subjekt oder Objekt der jeweiligen Definition.

Um den Begriff der Kundenbindung zu definieren bedarf es zunächst einer näheren Beschreibung der Bezeichnung „Kunde“. Als Synonyme werden in der Literatur häufig Begriffe wie „Abnehmer“, „Nachfrager“, „Verbraucher“ oder „Konsumenten“ genannt (vgl.

PETER, 2001, S. 7). Jedoch setzen diese Begrifflichkeiten nicht unbedingt eine tatsächlich stattgefundene Transaktion zwischen Anbieter und Kunde voraus. Unterschieden werden deshalb potenzielle und tatsächliche Kunden. Als tatsächliche Kunden eines Anbieters sind solche Nachfrager zu bezeichnen, die von diesem Anbieter bereits mindestens einmal eine Leistung bezogen haben. Echte Synonyme für Kunden sind damit in Anlehnung an diese Definition „Käufer“ oder „Abnehmer“ (ebd.).

Nachfolgend wird eine Übersicht über die Vielzahl von Definitionen zum Begriff Kundenbindung aus der Literatur gegeben:

WEINBERG/TERLUTTER (2003, S. 46) beschreiben Kundenbindung als ein „... psychisches Konstrukt der Verbundenheit oder Verpflichtung einer Person gegenüber einer anderen Person oder einem Unternehmen ...“ und definieren den Begriff damit aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive. Der Kern der Definition liegt in ihrer Auslegung auf dem inneren Zustand des Kunden. Ebenfalls aus Sicht des Kunden definiert KEAVENEY (1995, S. 71f) die Kundenbindung: „Unter Kundenbindung werden sämtliche psychologischen Bewusstseinsprozesse bzw. beobachtbaren Verhaltensweisen eines Kunden verstanden, in denen sich die intentionale bzw. faktische Erhaltung bzw. Intensivierung seiner Beziehung zum Unternehmen - aufgrund von bestimmten Bindungsursachen - manifestiert“.

Andere Autoren definieren den Begriff aus Sicht der Anbieter. So beschreibt z.B. DILLER (1996, S. 84) Kundenbindung als „... System von Aktivitäten des Anbieters zur Verbesserung des Transaktionsgeschehens auf der Grundlage positiver Einstellungen der Kunden und daraus resultierender Bereitschaft zu Folgekäufen.“

Daneben finden sich in der Literatur weitere Ansätze, die beide Aspekte miteinander verbinden und die Kundenbindung sowohl aus Kunden- als auch aus Anbietersicht erklären. JANOWSKI (2003, S. 7) verwendet folgende Definition: „Kundenbindung beinhaltet alle Maßnahmen eines Unternehmens, die eine positive Gestaltung der bisherigen Verhaltensweisen und der zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistung zum Ziel haben. Damit soll eine Stabilisierung beziehungsweise Ausweitung der Beziehung zu diesem Kunden erreicht werden.“ Eine ähnliche Definition verwendet BRUHN (2003, S. 104): „Kundenbindung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die bisherigen als auch zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.“

Von der Begrifflichkeit her lässt sich Kundenbindung auf unterschiedliche Bezugsobjekte fokussieren. Es können Leistungen, Kunden oder auch Geschäftsbeziehungen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Steht der Kunde im Mittelpunkt, wird die Kundenbindung verhaltensorientiert erklärt. Kundenbindung bedeutet dann Treue und wird häufig mit Kundenloyalität gleichgesetzt.

Insgesamt wird deutlich, dass Kundenbindung Teil des Zusammenspiels zwischen Anbietern und Nachfragern ist. Aus Sicht der Kunden hat sie einen eher emotionalen Charakter (vgl. Abschnitt 2.2), aus anbieterbezogener Perspektive hat sie einen eher instrumentellen Charakter (vgl. Kapitel 4). Der Begriff Kundenbindung kennzeichnet eine Beziehung, die auf eine Vielzahl von Ursachen zurückzuführen ist, die in Ausprägung und Qualität variieren kann und die durch verschiedene Marketinginstrumente zu steuern ist. Eine enge Beziehung zwischen Anbieter und Kunde wird i.d.R. als vorteilhaft für beide Seiten angesehen.

## **2.2 Kundenbindung aus Kundensicht**

Nachfolgend werden Kennzeichen, Formen, Ebenen, Bestimmungsgründe und Wirkungen der Kundenbindung aus kundenbezogener Perspektive dargestellt. Das Verständnis dieser Zusammenhänge ist wesentliche Voraussetzung für den Einsatz geeigneter Kundenbindungsinstrumente im Rahmen des Kundenbindungsmanagements der Unternehmen. Von besonderer Bedeutung sind die Bestimmungsgründe der Kunden, sich für eine Bindung zu einem Anbieter zu entscheiden. Sie machen deutlich, welche Aspekte die Kundenbindungsstrategie der Unternehmen berücksichtigen muss.

### **2.2.1 Kennzeichen der Kundenbindung**

Kundenbindung aus Sicht des Kunden bedeutet eine spezifische Verhaltensform dieses Kunden innerhalb einer Geschäftsbeziehung. Kennzeichen eines an einen Anbieter gebundenen Kunden sind nach JEKER (2002, S. 103):

- eine positive Einstellung gegenüber dem Anbieter
- das Interesse, die Beziehung zu dem Anbieter aufrechtzuerhalten
- die Absicht zu Wiederkäufen und zur Weiterempfehlung
- die Bereitschaft, nicht zur Konkurrenz zu wechseln

Die genannten Kennzeichen beschreiben deutlich den emotionalen Charakter der Kundenbindung. Kundenbindung aus Kundensicht ist eng verbunden mit Einstellungen, Absichten und besonderen Interessen des Kunden. Sie bezieht sowohl tatsächliches Verhalten als auch Verhaltensabsichten mit ein (s. Übersicht 2.1).

## Übersicht 2.1: Kennzeichen der Kundenbindung

<b>Kundenbindung</b>	
<b>bisheriges Verhalten</b>	<b>Verhaltensabsicht</b>
▶ Wiederkauftrate	▶ Wiederkaufabsicht
▶ Weiterempfehlung	▶ Weiterempfehlungsabsicht
▶ Cross Buying	▶ Cross-Buying-Absicht
▶ Kaufintensität	▶ Preiserhöhungstoleranz
▶ Kundendurchdringungsrate	
▶ Anzahl der Kundenabwanderungen	

Quelle: BRUHN, 2003, S. 104, verändert

Die in der Übersicht dargestellten Merkmale können auch als Indikatoren für Kundenbindung bezeichnet werden. Der Praxis stehen eine Reihe von Messinstrumenten zur Verfügung um den Grad der Kundenbindung zu messen. Dazu zählen Kundenbefragungen, die als Ergebnis z.B. den Kundenbindungsindex angeben (vgl. Kapitel 5).

Deutlichstes Anzeichen des bisherigen Verhaltens dafür, dass ein Kunde gebunden ist, ist die Tatsache, dass er die Leistung des Anbieters wiederholt nachfragt (Wiederkauftrate). Wenn er zusätzlich weitere Produkte oder Leistungen des Anbieters in Anspruch nimmt, spricht man von „Cross Buying“. Die Kaufintensität gibt die Anzahl der Käufe oder Leistungen pro Zeiteinheit wieder, die bei einem Anbieter stattfinden bzw. nachgefragt werden. Die Kundendurchdringungsrate bezeichnet den Anteil der Bedarfsdeckung beim Anbieter. Sie zeigt die Position des Anbieters gegenüber der Konkurrenz auf. Kundenbindung zeigt sich nicht nur im Kaufverhalten des Kunden, sondern auch in seinem Weiterempfehlungsverhalten. Die Anzahl von Weiterempfehlungen sind deshalb häufig Bestandteil von Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsmessungen.

Auch die auf die Zukunft gerichteten Verhaltensabsichten sind als Indikatoren für Kundenbindung heranzuziehen. Positive Verhaltensabsichten ergeben sich i.d.R. dann, wenn der Kunde zufrieden ist. Verhaltensabsichten als Merkmale der Kundenbindung beziehen wiederum neben den eigenen Kaufabsichten die Weiterempfehlungsabsichten mit ein. Zusätzlich ist die Preiserhöhungstoleranz von Bedeutung, denn gebundene Kunden sind oftmals nicht so preissensibel wie ungebundene Kunden.

## 2.2.2 Formen der Kundenbindung

Aus Sicht der Kunden sind die Bindungsformen *Verbundenheit* und *Gebundenheit* zu unterscheiden (BLIEMEL/EGGERT, 1998, S. 39). DILLER (1996, S. 88) nennt die Zustände „freiwillige Bindung“ und „Fesselung“. DITTRICH (2000, S. 59) spricht in diesem Zusammenhang von „Attraktivität“ und „Abhängigkeit“.

### 2.2.2.1 Verbundenheit

Verbundenheit beschreibt eine Bindung, die die Kunden freiwillig eingehen. Obwohl sie zu anderen Anbietern wechseln könnten, tun sie das nicht. Gründe können Zufriedenheit, Vertrauen oder „innere Verpflichtung“ sein (JEKER, 2002, S. 31). Verbundenheit ist auf affektive und normative Bindungsursachen zurückzuführen, d.h. der Zustand hat gefühls- und gewohnheitsmäßigen Charakter. Die Freiheit des Kunden ist „uneingeschränkt“, das Bindungsinteresse geht vom Kunden aus. Die kundenbindenden Aktivitäten des Anbieters beinhalten in erster Linie das Management von Kundenzufriedenheit und Kundenvertrauen.

### 2.2.2.2 Gebundenheit

Bei der Gebundenheit ist die Freiheit des Kunden „eingeschränkt“, das Bindungsinteresse geht vom Anbieter aus (EGGERT, 1999, S. 52). Die Gebundenheit des Kunden geht aus der Einschränkung seiner künftigen Wahlfreiheit durch den Aufbau von Wechselbarrieren hervor. Kunden akzeptieren zusätzliche Wechselbarrieren i.d.R. nur dann, wenn sie auf der anderen Seite über zusätzliche Vorteile ausgeglichen werden. Die Gebundenheit der Kunden hat damit deutlich kognitiven Charakter. Die kundenbindenden Aktivitäten des Anbieters bestehen in erster Linie im Aufbau von Wechselbarrieren.

DITTRICH (2000, S. 59) weist darauf hin, dass Verbundenheit und Gebundenheit von ein und demselben Kunden gegenüber einem Anbieter auch nebeneinander vorkommen können. In diesem Fall ist ein bestimmtes Angebot für den Kunden einerseits attraktiv, andererseits besteht auch ein gewisses Ausmaß an Abhängigkeit gegenüber dem Anbieter. Beispiele können zufriedene Kunden eines Fitnessclubs sein, die einen Jahresvertrag abgeschlossen haben, oder auch Abonnenten von Zeitschriften.

## 2.2.3 Ebenen der Kundenbindung

Unterschiedliche Ursachen und unterschiedliche Formen von Kundenbindung bedeuten in der Folge, dass Kundenbindung auf verschiedenen Ebenen stattfindet. Nach PETER (2001, S.32) werden dabei folgende Ebenen für die Beziehung zwischen Kunden und Anbietern von Produkten oder Dienstleistungen unterschieden (vgl. auch NIESCHLAG/DICHTL/HÖRSCHGEN, 2002, S. 1183):

- Die ökonomische Ebene
- Die soziale Ebene
- Die technisch-funktionale Ebene
- Die vertragliche Ebene
- Die psychisch-emotionale Ebene

### **2.2.3.1 Die ökonomische Ebene**

Eine traditionelle und wohl auch die bekannteste Form der Abnehmerbindung ist die Herausarbeitung ökonomischer Vorteile auf der Kundenseite (PETER, 2001, S. 24). Ökonomische Vorteile ergeben sich dann, wenn der Nettonutzen für die Kunden gesteigert oder der direkte Wechsel zu anderen Anbietern erschwert wird. Kunden haben beispielsweise einen zusätzlichen Nutzen, wenn sie die erworbenen Leistungen vielfältig einsetzen können, wenn sie exklusive Produkte erhalten oder auch wenn sie durch die Nachfrage von Leistungen besondere preisliche Konditionen bekommen. Durch Austrittsgebühren oder den Verlust finanzieller Vorteile bei einer Beendigung der Geschäftsbeziehung kann es für Kunden ökonomisch vorteilhaft sein, einen Anbieter nicht zu wechseln.

Allein ein günstiger Preis reicht für eine dauerhafte Kundenbindung nicht aus. Kunden, die allein wegen des Preisvorteils gebunden sind, werden den Anbieter sofort verlassen, wenn sie bei einem anderen Anbieter einen besseren Preis erhalten (KENZELMANN, 2003, S. 25f).

### **2.2.3.2 Die soziale Ebene**

Auch Bindungen auf sozialer Ebene können in Geschäftsbeziehungen hineinreichen. Beispiel sind gemeinsame Sportaktivitäten, wie Jagdausflüge oder Tennisturniere, die von Unternehmen und ihren Kunden durchgeführt werden. Dadurch, dass dem Kunden ein gemeinsames Aktivitätsfeld zugänglich gemacht oder sogar speziell für ihn geschaffen wird, werden gleiche Interessen zwischen Unternehmen und Kunden verkettet (PETER, 2001, S. 24). Durch den Aufbau und die Festigung einer persönlichen Beziehung lassen sich Bedürfnisse der Kunden erkennen. Beispiele für Bindungen auf sozialer Ebene sind u.a. Kundenclubs, die den Kunden im weitesten Sinne in das Unternehmen integrieren. Als soziale Bindung im einfachsten Sinne lässt sich der persönliche Kontakt zwischen Anbieter und Kunde bezeichnen. So beschreibt JEKER (2002, S. 56), dass Kunden es schätzen, wenn sie Verkaufspersonal persönlich kennen und diese auch ihren Namen wissen. Die Kunden empfinden durch diesen persönlichen Kontakt einen sozialen Nutzen.

Es ist davon auszugehen, dass die Form der sozialen Bindung auch insbesondere Bedeutung für den Business-to-Business-Bereich hat.

### 2.2.3.3 Die technisch-funktionale Ebene

Technisch-funktionale Bindungen erzeugen Wiederkäufe bzw. die Inanspruchnahme von Zusatzleistungen, die mit der Kernleistung kompatibel sind. Der Kunde ist praktisch gezwungen, bei zusätzlichen Leistungen dasselbe Unternehmen in Anspruch zu nehmen (KENZELMANN, 2003, S. 26). Ein extremes Beispiel für technisch-funktionale Bindung ist die Strategie der Firma Microsoft: Um das Potenzial der Computerplattformen mit Microsoft Betriebssystemen optimal nutzen zu können, benötigt ein Anwender die von Microsoft entwickelte Anwendersoftware. Weitere Beispiele technisch-funktionaler Bindung sind der Kauf von Zubehör- oder Ersatzteilen für technische Geräte, wie Druckerpatronen, Rasierklingen oder Kaffeepads. Häufig sind die Produktprogramme so gestaltet, dass sie nicht kompatibel mit den Produkten der Konkurrenz sind (HOMBURG/KROHMER, 2003, S. 424). Funktionale Bindungen können auch außerhalb des technischen-elektronischen Bereichs stattfinden. Häufig sind Produkte in Serien aufeinander abgestimmt. Das können Regalsysteme für das Büro, Geschirrserien für den Haushalt oder Kosmetikserien für die Körperpflege sein. Der Erwerb von Kernprodukten oder einzelnen Produkten aus der Serie legt dann den Kauf weiterer dazu passender Produkte nahe. Eine Bindung auf technisch-funktionaler Ebene lässt sich auch als „Prozessanpassung“ bezeichnen.

Im Dienstleistungssektor sind Online-Verbindungen zwischen Banken und ihren Kunden als Bindungen auf technischer Ebene zu betrachten (PETER, 2001, S. 25). Auch die Einrichtung von Kundenforen im Internet kann eine Form der technisch-funktionalen Bindung darstellen (JEKER, 2002, S. 27).

### 2.2.3.4 Die vertragliche Ebene

Bindungen auf vertraglicher Ebene beruhen auf rechtlich verbindlichen Vereinbarungen (KENZELMANN, 2003, S. 6). Sie sorgen für eine gewisse Stabilität in der Geschäftsbeziehung und bieten den Vertragspartnern Sicherheiten. Die Verträge haben einen zeitlichen Bezug (HOMBURG/KROHMER, 2003, S. 424) und verpflichten die Kunden zur (regelmäßigen) Abnahme von Leistungen während der Vertragslaufzeit.

Charakteristisch für vertragliche Bindungen ist die Wechselseitigkeit der Vereinbarung. So haben beide Vertragspartner Rechte und Pflichten, die gegebenenfalls juristisch einklagbar sind (PETER, 2001, S. 25). Im Rahmen der vertraglichen Bindung werden den Kunden häufig besondere preisliche Konditionen eingeräumt. Oftmals sind Mindestvertragslaufzeiten vereinbart. Beispiele für Bindungen auf vertraglicher Ebene sind Bücherclubs, Service- oder Leasingverträge sowie Mobilfunk-Verträge. Die Liberalisierung der Märkte bei Stromversorgern oder in der Telekommunikation in den vergangenen Jahren führte dazu, dass vertragliche Bindungen in diesem Bereich verstärkt zum Tragen kommen.

### **2.2.3.5 Die psychologisch-emotionale Ebene**

Bei einer Bindung auf psychologisch-emotionaler Ebene fühlt sich der Kunde dem Anbieter verbunden (vgl. Abschnitt 2.2.1). Voraussetzung für eine Bindung auf dieser Ebene ist die freiwillige Entscheidung des Kunden über die Interaktion der Geschäftsbeziehung. Die nachfolgend beschriebenen emotionalen Determinanten: Vertrauen, Commitment, Involvement und Zufriedenheit bilden die Grundlage einer Bindung auf psychologisch-emotionaler Ebene. Der Anbieter oder sein Leistungsangebot verfügen beim Kunden über ein besonderes Ansehen. Die Bindung auf psychologisch-emotionaler Ebene wird z.B. dann erzeugt, wenn der Anbieter als besonders kundenorientiert oder unterstützungswürdig wahrgenommen wird. Nach JEKER (2002, S. 56) gilt der psychologische Nutzen einer Geschäftsbeziehung für den Kunden als wichtigste empfundene Nutzenkategorie. Auch KENZELMANN (2003, S. 25) weist darauf hin, dass die emotionale Kundenbindung die sicherste und wichtigste Methode ist Kunden dauerhaft an ein Unternehmen zu binden. Bezogen auf das Leistungsangebot lässt sich eine Bindung auf psychologisch-emotionaler Ebene z.B. durch den Aufbau von Marken fördern, mit denen sich der Kunde identifiziert oder die ihm ein besonderes Lebensgefühl vermitteln.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die fünf dargestellten Ebenen der Kundenbindung häufig miteinander verknüpft sind und in der Praxis i.d.R. als Kombination auftreten (PETER, 2001, S. 26). Um bei den Kunden echte Loyalität zu fördern, sollte der strategische Ansatz im Kundenbindungsmanagement vorrangig auf den Auf- und Ausbau der psychisch-emotionalen Bindungsebene gerichtet sein.

### **2.2.4 Bestimmungsgründe der Kundenbindung**

Aus Sicht der Kunden gibt es vielfältige Motive, den Kontakt zu einem Anbieter eines Produktes oder einer Leistung aufrechtzuerhalten. Analog zu den dargestellten Ebenen der Kundenbindung lassen sich ökonomische, soziale, technische, vertragliche und emotionale Gründe ableiten. Generell ist Kundenbindung aus Sicht des Kunden eng mit seiner persönlichen Disposition und seinen Einstellungen verknüpft. Um die Bestimmungsgründe der Kundenbindung zu durchleuchten sind zusätzlich die grundsätzlichen Merkmale des Käuferverhaltens einzubeziehen. Deshalb wird zunächst ein Überblick über typische Merkmale des Käuferverhaltens gegeben (vgl. KUß/TOMCZAK, 2004, S. 6ff):

- Käuferverhalten ist zweckorientiert, d.h. auf die Befriedigung von Bedürfnissen ausgerichtet.
- Es umfasst sehr unterschiedliche Aktivitäten, z.B. Auswahl, Erwerb, Verwendung eines Produktes oder einer Dienstleistung.

- Es hat Prozesscharakter, d.h. die Aktivitäten von Käufern erfordern immer Zeit und beziehen auch Vorgänge, die sich vor dem Kauf abspielen, mit ein.
- Es wird von externen Faktoren wie ökonomischen und sozialen Beziehungen beeinflusst.
- Es kann situationsspezifisch verschieden sein.
- Es bezieht sich auf Sachgüter, Rechte und Vermögenswerte.

Im Zusammenhang mit der Kundenbindung ist insbesondere die Ausrichtung auf die Bedürfnisbefriedigung von Bedeutung, die die Intensität der Bindungen maßgeblich beeinflusst. Dabei kommt den psychischen Einflussfaktoren auf das Kaufverhalten eine besondere Bedeutung zu. Die Bereitschaft eines Kunden zu einem bestimmten Verhalten hängt eng mit seiner persönlichen Prädisposition zusammen, die grundlegende und feststehende Gefühlszustände eines Kunden beschreibt. Daneben nehmen eine Reihe weiterer Einstellungskomponenten Einfluss auf das Bindungsverhalten von Kunden. Dazu zählen insbesondere „Vertrauen“, „Commitment“, „Involvement“ und „Zufriedenheit“.

#### **2.2.4.1 Persönliche Prädisposition**

Die persönliche Prädisposition von Kunden zeigt grundlegende persönliche Anlagen, die weitgehend feststehen und schwer zu moderieren sind. Im Zusammenhang mit der persönlichen Prädisposition sind folgende wichtige kaufbestimmende Faktoren von Kunden zu nennen:

- Gewohnheitsbedürfnis
- Sicherheitsbedürfnis
- Abwechslungsbedürfnis
- Bequemlichkeit
- Risikobereitschaft
- Abhängigkeitsgefühl

JEKER (2002, S. 342) ermittelt in ihrer Untersuchung besonders deutliche Ausprägungen beim Zusammenhang zwischen dem Gewohnheitsbedürfnis von Konsumenten und der Kundenbindung sowie zwischen dem Sicherheitsbedürfnis von Konsumenten und der Kundenbindung. Diese beiden Faktoren sind deutlich bindungsfördernde Prädispositionen und verstärken den Wunsch der Kunden, bestehende Geschäftsbeziehungen aufrecht zu erhalten: Ein ausgeprägtes Gewohnheits- und Sicherheitsbedürfnis eines Kunden führt zu einem positiven Bindungsverhalten.

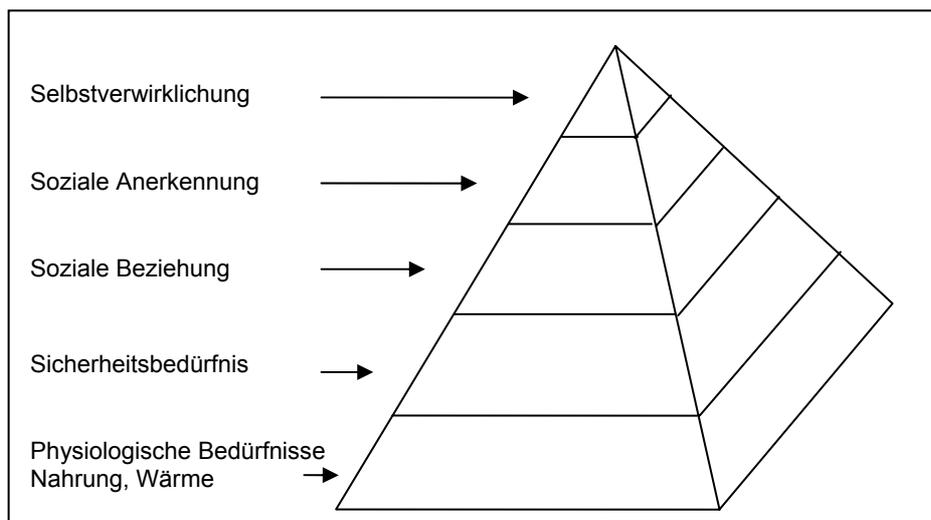
Der Kauf eines Produktes oder die Inanspruchnahme einer Dienstleistung wird besonders dann zur Gewohnheit, wenn der Kunde positive Erfahrungen mit dem Produkt/der

Dienstleistung gemacht hat, der Kauf wiederholt Zufriedenheit hervorgerufen hat und die Kaufentscheidung nicht durch andere Einflüsse gestört wird (z.B. Nicht-Verfügbarkeit des Produktes). Gewohnheitsmäßiges Verhalten bzw. Habitualisierung von Kunden kann zu Treue und stabiler Geschäftsbeziehung führen. Für die Kunden bedeutet ein gewohnheitsmäßiges Verhalten eine kognitive Entlastung, eine Vereinfachung von Entscheidungen sowie ein vermindertes Risiko (JEKER, 2002, S. 147f; KROEBER-RIEL, 2003, S. 400ff).

Der Wunsch nach Sicherheit zählt zu den „stärksten Triebfedern menschlichen Handelns“. In persönlichen Beziehungen bedeutet Sicherheit, jemandem vertrauen und opportunistisches Verhalten ausschließen zu können. Sicherheit spielt auch in Geschäftsbeziehungen eine Rolle. Sicherheitsorientierte Kunden sind darauf bedacht, negative Folgen von Kaufentscheidungen zu reduzieren. Sie halten im Zweifelsfall an bestehenden Geschäftsbeziehungen fest. Ein Anbieterwechsel wird nicht so leicht vollzogen (JEKER, 2002, S. 152f).

Das Bedürfnis nach Sicherheit wurde bereits 1954 durch die Bedürfnispyramide von MASLOW (s. Abb. 2.1) beschrieben. Danach gibt es „niedere“ und „höhere“ Motivationen. In der von MASLOW gebildeten Fünf-Stufen-Pyramide werden die Bedürfnisse der Menschen in fünf Motivklassen geordnet. Sind die Bedürfnisse einer Stufe befriedigt, wird die nächste Ebene aktiviert. Die unteren vier Stufen werden als „Defizitbedürfnisse“ bezeichnet. Die „höchste“ Stufe ist dagegen die „Selbstverwirklichung“. Das Sicherheitsbedürfnis wird den „Defizitbedürfnissen“ zugeordnet und schließt sich direkt nach der Befriedigung der elementaren Grundbedürfnisse wie Essen, Trinken, Schlafen und Wärme an (DILLER, 2001, S. 1146f; KROEBER-RIEL, 2003, S. 146).

Abbildung 2.1: Bedürfnispyramide von Maslow



Quelle: nach KROEBER-RIEL, 2003, S. 146

Als weitere Prädisposition ist das Abwechslungsbedürfnis der Kunden zu nennen, das auch mit dem Begriff „Variety Seeking“ umschrieben wird. Variety Seeking beschreibt die Suche nach Neuem, unabhängig von der Leistungsqualität des derzeitigen Anbieters. Je stärker der Wunsch eines Kunden nach Abwechslung, desto geringer ist die Bindung an bestehende Anbieter (PETER, 2001, S. 99f).

#### **2.2.4.2 Einstellungen als Einflussfaktoren der Kundenbindung**

Während sich psychische Prädispositionen von Kunden nur sehr begrenzt verändern oder moderieren lassen, gibt es Einstellungskomponenten, die zeit- und situationsabhängig variieren können und somit von Anbietern durch geeignete Maßnahmen beeinflussbar sind. Den Begriffen „Zufriedenheit“, „Vertrauen“, „Commitment“ und „Involvement“ kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.

##### **Zufriedenheit**

Zufriedenheit ist eine wichtige Einflussgröße des Kaufverhaltens. Sie lässt sich definieren als „Ergebnis eines komplexen psychischen Bewertungsprozesses, bei dem die subjektiv wahrgenommenen Leistungen eines Anbieters mit den eigenen Erwartungen verglichen werden“ (JEKER, 2002, S. 127). Wenn die Erwartungen mit der wahrgenommenen Leistung übereinstimmen oder sie übertreffen, wird als Resultat Zufriedenheit beim Kunden ausgelöst. Entspricht die Leistung nicht den Erwartungen, so entsteht Unzufriedenheit. Durch die Erzeugung von Zufriedenheit kann eine psychologische Bindung zum Kunden erreicht werden. Die Bedeutung von Zufriedenheit liegt u.a. darin, dass sie vom Anbieter direkt gesteuert werden kann (JEKER, 2002, S. 130). Zufriedenheit der Kunden kann sich auf Geschäftsergebnisse und auf Geschäftsbeziehungen beziehen. Sie ist eine wichtige Triebfeder der Wiederkaufabsicht und schafft eine wichtige Wechselbarriere. Unzufriedene Kunden können mit Beschwerden, Abwanderung und negativer Mund-zu-Mund-Kommunikation reagieren. Ein geeignetes Beschwerdemanagement (vgl. Abschnitt 4.4.5.1) ist ebenfalls ein wichtiges Instrument der Kundenbindung (DITTRICH, 2000, S. 82f). Da Kundenzufriedenheit als wichtige Basis für eine erfolgreiche Kundenbindung anzusehen ist, wird in Kapitel 3 ausführlich darauf eingegangen.

##### **Vertrauen**

Vertrauen spielt eine wichtige Rolle für das Zustandekommen und Funktionieren von Beziehungen. Ein Kunde, der einem Anbieter Vertrauen entgegenbringt, erwartet, dass sich der Anbieter - bezogen auf eine bestimmte Situation - wohlwollend, bzw. nicht zum Schaden des Kunden verhalten wird. Der Kunde muss sich darauf verlassen können, dass der Anbieter seine Leistung verlässlich und effektiv erbringt und sich auch künftig zuverlässig verhält. Anbieter gelten dann als vertrauenswürdig, wenn das ihnen entgegengebrachte

Vertrauen gerechtfertigt ist. Glaubwürdiges Verhalten und Respekt gegenüber den Kunden fördern die Vertrauenswürdigkeit. Die Etablierung einer Vertrauensbasis ist notwendig, um echte Kundenbindung zu erreichen. Sie ist die Grundlage für eine längerfristige Geschäftsbeziehung (JEKER, 2002, S. 109ff). Nach DITTRICH (2000, S. 85) stellt ausgeprägtes Kundenvertrauen eine entscheidende Wechselbarriere dar, denn die bisherigen Investitionen des Kunden in Vertrauen sind nicht auf einen neuen Anbieter übertragbar. Bei einem Anbieterwechsel würden sie verloren gehen.

DILLER (1996, S. 89) beschreibt drei qualitative Ausprägungsformen des Zusammenhangs von Vertrauen und Kundenbindung. Eine Kundenbindung

- mit hohem Vertrauen bezeichnet er als „Liaison“
- mit niedrigem Vertrauen ist eine wenig stabile Kundenbindung auf Vorbehalt
- bezeichnet er als „latent“, wenn der Kunde dem Anbieter vertraut, aber sich noch keine Kundenbindung entwickelt hat

### **Commitment**

Als Commitment wird die Hinwendung oder Verbundenheit von Kunden zu bestimmten Unternehmen, Personen und/oder Marken bezeichnet. Ein hohes Commitment ist Voraussetzung für loyales Verhalten. Die Loyalität wiederum gilt als stabiles Fundament für sichere Geschäftsbeziehungen (GEMMLAUER, 2004, S. 77). Ein zentraler Bestandteil des Commitments ist die Absicht eine wertvolle Beziehung fortzusetzen (DITTRICH, 2000, S. 86). Commitment ist ebenso wie Vertrauen eine Einstellung mit zukunftsbezogener Komponente. Während Vertrauen auch durch passives Verhalten zum Ausdruck kommen kann, zeigt sich Commitment stärker durch aktives Verhalten: Die Verbundenheit gegenüber dem Anbieter wird auch durch entsprechendes Handeln gezeigt.

Commitment entsteht durch die Wahrnehmung von Attraktivität oder durch „innere Verpflichtung“. Für die Anbieter stellt Commitment eine besonders enge Form der Kundenbindung mit allen damit verbundenen Vorteilen (vgl. Abschnitt 2.2.5) dar. Commitment entsteht in einem langfristigen Prozess und ist das Resultat einer kontinuierlichen Beziehungspflege (JEKER, 2002, S. 119).

### **Involvement**

Als Involvement wird die innere Beteiligung, das Engagement, das Produktinteresse bezeichnet, mit der sich die Konsumenten der Information über betreffende Produkte oder Sachverhalte zuwenden (GEMMLAUER, 2004, S. 175). Je höher das aktuelle Involvement eines Kunden ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit und Intensität der Suche, Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Informationen zu einem bestimmten Produkt

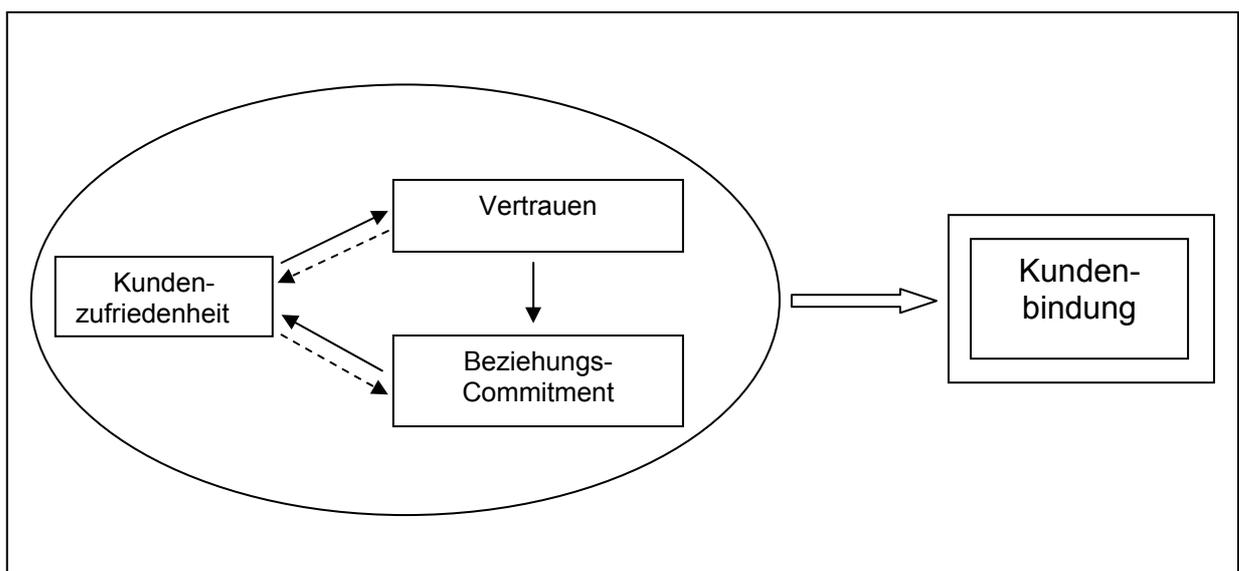
oder einer Dienstleistung (DILLER, 2001, S. 713). Involvement wird auch als persönliche Betroffenheit bezeichnet. Es kann persönlichkeits- und situationsabhängig variieren und wird zusätzlich von Reizen beeinflusst. Involvement erklärt u.a. warum Kunden gewisse Produkte als wichtiger erachten als andere und warum Kunden in bestimmten Fällen motiviert sind, aktiv nach Produktinformationen zu suchen und in anderen Fällen nicht (JEKER, 2002, S. 121).

Unterschieden werden „High-Involvement-Käufe“ und „Low-Involvement-Käufe“. High-Involvement-Käufe werden sorgfältig abgewogen, z.B. aufgrund eines finanziellen Risikos. Es erfolgt eine bewusste Informationssuche. Als Beispiele für High-Involvement-Produkte sind Urlaubsreisen, Autos oder Versicherungen zu nennen. Low-Involvement-Käufe sind mit weniger Risiken behaftet. Die Informationssuche erfolgt eher zufällig. Low-Involvement-Produkte sind z.B. Verbrauchsgüter des täglichen Bedarfs (DILLER, 2001, S. 713).

Das Involvement eines Kunden hat Einfluss auf seine Bereitschaft, mit einem Geschäftspartner Bindungen einzugehen. Stark involvierte Kunden sind meist auch emotional gebunden. Involvement ist ein Erklärungsansatz dafür, warum Kunden z.B. in kleinen Lebensmittelgeschäften statt im Supermarkt einkaufen (JEKER, 2002, S. 125).

Die nachfolgende Abbildung 2.2 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit, Vertrauen und Commitment, den DILLER (2001, S. 172f) unter dem Aspekt der Beziehungsqualität erläutert. Außer Vertrauen und Beziehungs-Commitment, die in einem engen Zusammenhang mit dem Zufriedenheitsurteil des Kunden stehen, stellt Involvement eine weitere Einflussgröße der Kundenbindung dar (DILLER, 1996, S. 87f).

Abbildung 2.2: Dimensionen der Beziehungsqualität



Quelle: DILLER, 2001, S. 173

### **2.2.4.3 Weitere Determinanten der Kundenbindung**

Neben emotionalen Ursachen lässt sich Kundenbindung aus Kundensicht auch auf faktische Ursachen zurückführen. Dazu zählt z.B. das Vorhandensein ökonomischer Wechselbarrieren. Unter Wechselbarrieren sind alle Aufwendungen zu verstehen, die dem Kunden bei einem Anbieterwechsel entstehen würden. Dazu zählen auch psychische und soziale Wechselbarrieren, die wiederum den emotionalen Ursachen zuzuordnen sind (PETER, 2001, S. 115f).

#### **Psychische Wechselbarrieren**

Die psychischen Wechselbarrieren haben keine finanziellen Auswirkungen für den Kunden. Sie beruhen auf Einstellungen und Emotionen und bewirken, dass der Kunde den Anbieter nicht wechseln „will“ (PETER, 2001, S. 120f). Psychische Wechselbarrieren können zum überwiegenden Teil mit dem Begriff „Verbundenheit“ erklärt werden, der in Abschnitt 2.2.2.1 näher beschrieben wird.

#### **Soziale Wechselbarrieren**

Soziale Wechselbarrieren führen ebenso wie psychische Wechselbarrieren zu einer freiwilligen Bindung an den Anbieter. Beispiele für soziale Wechselbarrieren sind die im Laufe einer Geschäftsbeziehung entstandenen persönlichen Kontakte, Respekt, Freundschaften usw. (PETER, 2001, S. 120f).

#### **Ökonomische Wechselbarrieren**

Ökonomische Wechselbarrieren sind im Wesentlichen Kosten, die dem Kunden bei einem Anbieterwechsel entstehen. Diese Kosten können z.B. auf vertraglichen Vereinbarungen oder auf kundenbindungsbezogenen Preisgestaltungssystemen beruhen (DILLER, 1996, S. 88). Die für die Kunden entstehenden Wechselkosten lassen sich drei Kostenarten zuordnen: den Opportunitätskosten, den Transaktionskosten sowie den sunk costs.

Opportunitätskosten lassen sich nach HOITSCH (2003, Sp. 522) als Mehrkosten interpretieren, die dann entstehen, wenn auf Kosteneinsparungsmöglichkeiten verzichtet wird. Bezogen auf die Kunden bezeichnen sie einen entgangenen Nettonutzen, der durch den Wechsel zu einem anderen Anbieter entsteht. So könnte ein Anbieterwechsel z.B. einen Verzicht auf Treue- oder Stammkundenrabatte bedeuten.

Transaktionskosten stellen Kosten dar, die im Rahmen von Transaktionen anfallen. Dazu zählen Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten einer Geschäftsbeziehung (HENSCHKE et al., 2005, S. 24). Transaktionskosten beschreiben damit Kosten, die dem Kunden aufgrund eines Anbieterwechsels zusätzlich entstehen. Dazu zählen z.B. die

Kosten für die Suche eines neuen Anbieters und die Kosten für die Anbahnung der neuen Geschäftsbeziehung.

Als sunk costs werden Kosten beschrieben, die bei der Anpassung von Produkten oder Prozessen entstehen und deren Nutzen durch einen Anbieterwechsel verloren gehen würde. Dazu zählen z.B. die Kosten einer vorzeitigen Auflösung einer vertraglichen Bindung (GEORGI, 2003, S. 230).

EGGERT (1999, S. 36) nennt als eine Determinante der Kundenbindung das Ausmaß der spezifischen Investitionen des Kunden, die sowohl den Transaktionskosten als auch den sunk costs zugeordnet werden können.

Neben den verschiedenen Wechselbarrieren hat auch die Attraktivität anderer Anbieter Einfluss auf das Bindungsverhalten von Kunden. Steigende Angebotsvielfalt und die dadurch bedingte vom Kunden wahrgenommene Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen können zu nachlassender Anbietertreue führen. Durch erhöhte Wettbewerbsintensität gewinnt die Attraktivität von Alternativangeboten an Bedeutung. Wenn der Kunde einerseits mit der Anbieterleistung unzufrieden ist und ihm gleichzeitig das Angebot eines anderen Anbieters attraktiv erscheint, stellen auch Wechselkosten keine Barriere für ihn dar (PETER, 2001, S. 123f). Ein Anbieterwechsel ist dann sehr wahrscheinlich. Wechselbarrieren allein reichen damit nicht aus, um vorhandene Kunden an ein Unternehmen zu binden.

### **2.2.5 Wirkungen der Kundenbindung**

Ein hohes Maß an Kundenbindung in einer Geschäftsbeziehung hat positive Effekte sowohl für den Anbieter als auch für den Kunden. Teilweise beeinflussen die Effekte sich gegenseitig.

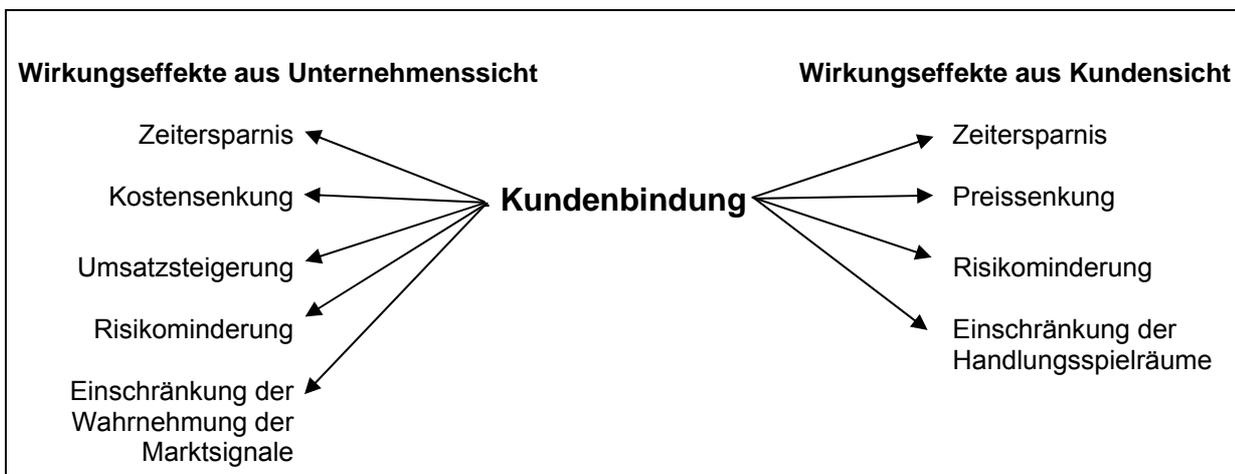
Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass Kundenbindung einen wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat (HUBER/HERMANN/BRAUSTEIN, 2004, S. 77). Die positiven Effekte, die sich aus der Kundenbindung ergeben, sind Sicherheit, Wachstum und Gewinn.

Sicherheit ergibt sich für die Unternehmen zum einen durch langfristige vertragliche Vereinbarungen und zum anderen durch habitualisiertes Kaufverhalten von gebundenen Kunden. Durch enge Kundenbindung werden verschiedene Risiken wie Bonitäts-, Transport- oder Produktinnovationsrisiko vermindert. Eine Verringerung des Produktinnovationsrisikos hängt eng mit einem ebenfalls verringerten Investitionsrisiko zusammen, da der Anbieter die Kundenbedürfnisse besser einschätzen und seine Investitionen an den Erfordernissen des Absatzmarktes ausrichten kann (ebd.).

Wachstum und Gewinn entstehen für die Unternehmen im Wesentlichen durch kostensenkende und erlöserhöhende Effekte. Dazu zählen die in Abschnitt 2.2.1 angeführten Merkmale der Kundenbindung. Gebundene Kunden tätigen Wiederkäufe und nehmen häufig auch weitere Leistungen des Anbieters in Anspruch. Tendenziell sind Kunden, die bereits Erfahrungen mit der Leistung eines Anbieters gemacht haben, bereit, gegenüber einer Leistung ohne Erfahrungen einen höheren Preis zu bezahlen: Die Preisakzeptanz steigt (SCHRÖDTER, 2003, S. 30). Weiterhin ist bei gebundenen Kunden damit zu rechnen, dass sie ihre positiven Erfahrungen anderen mitteilen und somit den Anbieter weiterempfehlen. Mund-zu-Mund-Werbung gilt als besonders glaubwürdig, da sie vom Anbieter nicht beeinflusst wird. Die Daten des Deutschen Kundenbarometers zeigen eine nahezu lineare Beziehung zwischen Kundenbindung und Weiterempfehlungsverhalten in der Automobilindustrie (HUBER/HERMANN/BRAUSTEIN, 2004, S. 77). Das Weiterempfehlungsverhalten von Kunden trägt damit maßgeblich zum Aufbau eines Kundenstamms bei. Ebenfalls lassen sich auf Seiten der Unternehmen kostensenkende Effekte der Kundenbindung feststellen: So sind z.B. die Transaktionskosten längerfristiger Geschäftsbeziehungen gegenüber neuen Geschäftsbeziehungen deutlich geringer, außerdem treten geringere Streuverluste im Marketing auf und der Anteil an Neukundenaquisition sinkt. Insgesamt ergeben sich Rationalisierungseffekte (SCHRÖDTER, 2001, S. 30). Als negativer Effekt der Kundenbindung kann eine Einschränkung der Flexibilität und Wahrnehmung der Marktsignale angeführt werden. Wenn Unternehmen sich zu sehr auf ihre Stammkundschaft verlassen, können sich Probleme bei der Erschließung neuer Kundenpotenziale ergeben (JEKER, 2002, S. 28).

Als positive Effekte der Kundenbindung aus Kundensicht sind insbesondere Zeitersparnis, Preissenkung und Risikominderung anzuführen (vgl. Abbildung 2.3).

Abbildung 2.3: Wirkungseffekte der Kundenbindung für Unternehmen und Kunden



Quelle: JEKER, 2002, S. 29, verändert

Die Effekte, die sich für die Kunden ergeben, stehen z.T. in engem Zusammenhang mit den Effekten, die sich für die Unternehmen ergeben. Kosteneinsparungen, die für die Unternehmen aufgrund eines hohen Anteils gebundener Kunden entstehen, können als Preisvorteile an alle Kunden weitergegeben werden. Treue Kunden erhalten darüber hinaus häufig Leistungsvorteile (vgl. Abschnitt 4.4.4). Auch die Kunden haben durch die Bindung an ein Unternehmen ein deutlich reduziertes Risiko: Dadurch dass ihnen der Anbieter und seine Leistungen bekannt sind, gewinnen sie an Sicherheit. Nicht zu unterschätzen ist die Zeitersparnis, die die Kunden haben, wenn sie ihrem Anbieter treu bleiben. Als negativer Effekt kann eine Einschränkung der Handlungsspielräume auftreten, der insbesondere bei vertraglichen Bindungen relevant ist.

Insgesamt wird deutlich, dass eine langfristige Geschäftsbeziehung von Nutzen für beide Geschäftspartner ist. Einen zusätzlichen Vorteil stellt zudem die verstärkte gegenseitige Toleranz dar, die sich aus einer langfristigen Bindung ergibt (SCHARF/SCHUBERT, 2001, S. 27). So weisen einerseits gebundene Kunden eine höhere Toleranz gegenüber unternehmens- oder produktbedingten Fehlern auf, andererseits verschlechtert sich das Verhältnis zum Stammkunden nicht unmittelbar, wenn dieser z.B. eine Rechnung verspätet bezahlt (HUBER/HERMANN/BRAUSTEIN, 2004, S. 76).

Das vorangegangene Kapitel hat die Grundlagen der Kundenbindung erläutert und den Begriff besonders aus kundenbezogener Perspektive dargestellt. Insbesondere ist deutlich geworden, dass Kundenzufriedenheit eine wichtige Voraussetzung für die Kundenbindung ist. Auf die Zufriedenheit geht deshalb das nachfolgende Kapitel 3 ausführlich ein. Die Kenntnis der kundenbezogenen Perspektive der Kundenbindung ist als Grundlage des Kundenbindungsmanagements anzusehen, das in Kapitel 4 beschrieben wird.

### **3 Bedeutung von Kundenzufriedenheit**

Kundenzufriedenheit wird vielfach als das Fundament für erfolgreiche Kundenbindung angesehen. Von der Definition her beschreibt sie die emotionale Reaktion eines Kunden auf die von ihm durchgeführte kognitive Bewertung eines Objektes oder Prozesses (DILLER, 2001, S. 878). Der Zufriedenheit von Kunden werden verschiedene positive Wirkungen zugeschrieben, sie ist deshalb mittlerweile ein bedeutender Bestandteil der verhaltenswissenschaftlichen Konsumentenforschung (MÜLLER-HAGEDORN, 2001, S. 34). Kundenzufriedenheit ist keine feste Größe, sondern kann von den Unternehmen direkt beeinflusst werden. Dazu ist es jedoch notwendig, sowohl die Ursachen, die zu Kundenzufriedenheit führen, als auch die Wirkungen, die sich aus der Zufriedenheit ergeben, zu kennen.

In Abschnitt 3.1 werden zunächst verschiedene Erklärungsansätze vorgestellt, die die Entstehung von Kundenzufriedenheit erläutern. Zufriedenheit bei den Kunden hat unterschiedliche Facetten. In Abschnitt 3.2 werden mögliche Zufriedenheitstypen, die in der Praxis beobachtet worden sind, beschrieben. Bezogen auf die Kundenbindung ist grundsätzlich festzustellen, dass sich sowohl positive Konsequenzen aus der Kundenzufriedenheit als auch negative Folgen aus der Kundenunzufriedenheit ableiten lassen. In Abschnitt 3.3 wird näher auf die Effekte von Kunden(un)zufriedenheit und den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung eingegangen.

#### **3.1 Modelle zur Erklärung von Kundenzufriedenheit**

Kundenzufriedenheit, als emotionales Ergebnis eines subjektiv durchgeführten Bewertungsprozesses, wird in der Literatur durch verschiedene Erklärungsansätze erläutert. Nachfolgend werden wesentliche Modelle angeführt, die zur Erklärung für die Entstehung von Kundenzufriedenheit herangezogen werden.

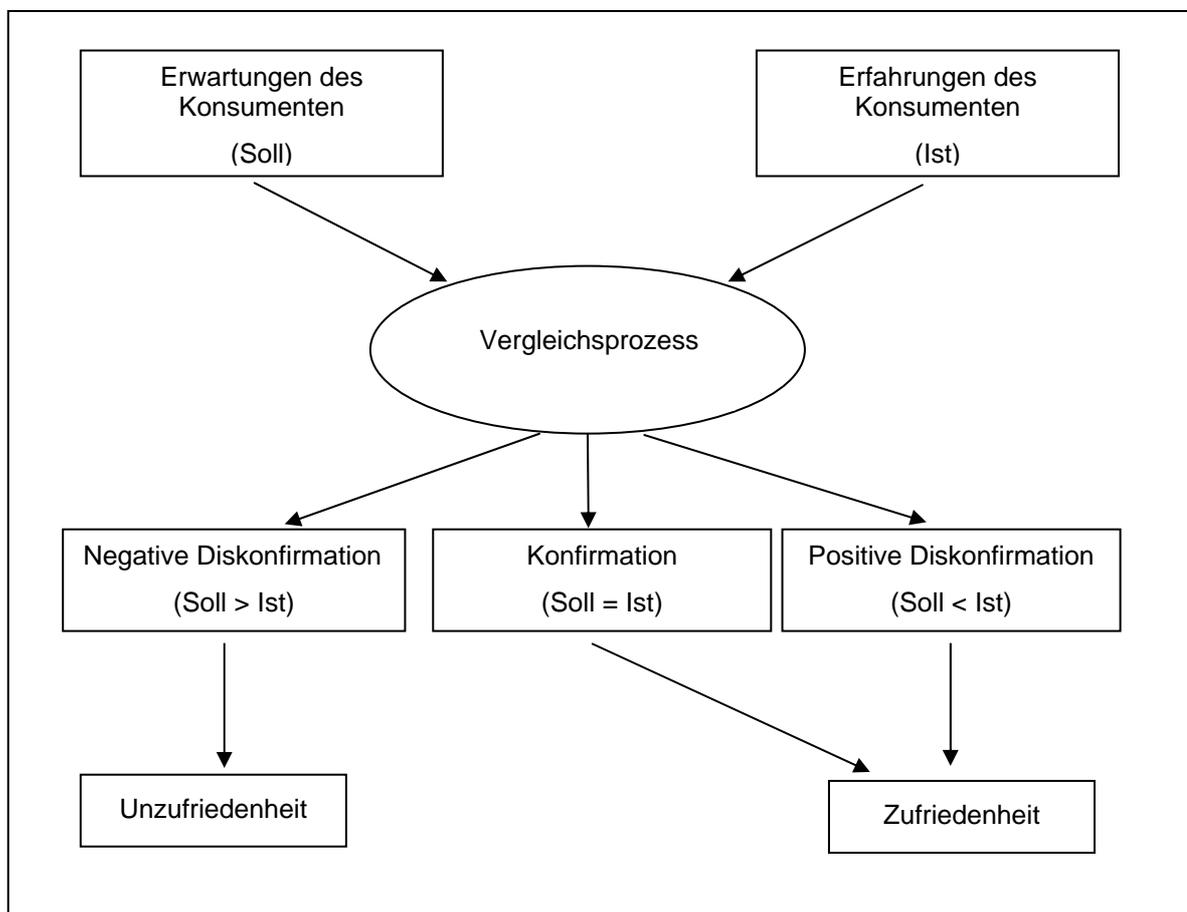
##### **3.1.1 Das Konfirmations/Diskonfirmations-Paradigma**

Das Konfirmations/Diskonfirmations-Paradigma (C/D-Paradigma) ist ein weit verbreiteter Erklärungsansatz der Kundenzufriedenheit. Das Modell beruht auf der Annahme, dass die Kundenzufriedenheit durch einen Vergleichsstandard beeinflusst wird, den jeder Kunde vor dem Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung hat. Kundenzufriedenheit entsteht als Ergebnis eines komplexen psychischen Vergleichsprozesses mit subjektiven Charakter. Eine objektiv identische Leistung kann dabei von verschiedenen Kunden unterschiedlich bewertet werden. In dem Modell stellt jeder Kunde seine individuelle Erwartung jeweils der wahrgenommenen Leistung gegenüber (JANOWSKI, 2003, S. 14f). Der Vergleich mit der

wahrgenommenen Leistung bzw. den tatsächlichen Erfahrungen mit einem Produkt oder einer Dienstleistung ruft bei Erfüllung der Erwartungen Zufriedenheit hervor bzw. bei Nichterfüllung Unzufriedenheit. Die Bestätigung bzw. Nichtbestätigung der Erwartungen (Konfirmation bzw. Diskonfirmation) ist der zentrale Bestandteil des Konfirmations/Diskonfirmations-Paradigmas (s. Abb. 3.1). Übertreffen die Erfahrungen die Erwartungen, spricht man von positiver Konfirmation. Je nachdem, welche Bezugspunkte die Erwartungen des Kunden Bezugspunkte aufweisen (z.B. „ideale“, „angemessene“, „üblicherweise zu erwartende“ Leistung oder „best brand“) kann ein unterschiedliches Maß empfundener Kundenzufriedenheit entstehen (DILLER, 2001, S. 878 ff).

Voraussetzung für die Bildung oder Formulierung von Erwartungen ist ein angemessener Informationsstand des Kunden über die Produkte bzw. Leistungen. Ein Kunde kann dann Erwartungen zu bestimmten Produkten oder Dienstleistungen formulieren, wenn er in der Vergangenheit bereits Erfahrungen mit gleichen oder ähnlichen Leistungen bzw. Anbietern gemacht hat. Auch Erfahrungsberichte anderer Kunden oder die Aufnahme von Informationen und Werbebotschaften führen dazu, dass Konsumenten mit bestimmten Erwartungen an Anbieter und deren Leistungen herantreten.

Abbildung 3.1: Konfirmations/Diskonfirmations-Paradigma



Quelle: DILLER, 2001, S. 879; HOMBURG, 2003, S. 95

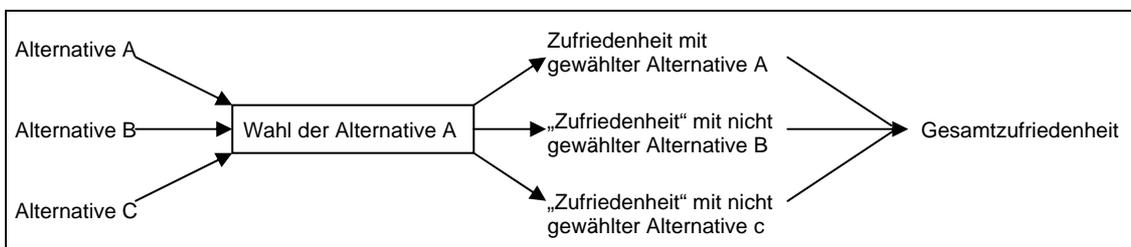
Das Konfirmations/Diskonfirmations-Modell geht davon aus, dass sowohl die Erfüllung der Erwartungen als auch das Übertreffen dieser Erwartungen Zufriedenheit beim Kunden auslöst. Nach DILLER (2001, S. 878 ff) besteht jedoch in der Literatur Uneinigkeit darüber, ob die exakte Erfüllung von Erwartungen bereits zu Zufriedenheit auf Seiten der Konsumenten führt oder ob Zufriedenheit erst bei Übererfüllung der Erwartungen - also bei positiver Diskonfirmation - eintritt. Eine überzeugende Interpretation dieses Zusammenhangs verwenden HOMBURG/KROHMER (2003, S. 103). In ihrer Auslegung wird deutlich zwischen Erfüllung der Erwartungen und Übererfüllung der Erwartungen unterschieden: Danach führt die Erfüllung der Erwartungen zu „Zufriedenheit auf Konfirmationsniveau“, während die Übererfüllung zu „Zufriedenheit über Konfirmationsniveau (hohe Zufriedenheit)“ führt. Laut HOMBURG/KROHMER ist der Begriff Zufriedenheit damit komplexer, als im Modell dargestellt, es wird deutlich zwischen verschiedenen Ausprägungen von Zufriedenheit unterschieden. Insgesamt beschreibt das Konfirmations/Diskonfirmations-Paradigma zwar in vereinfachter schematischer Darstellung jedoch in anschaulicher Weise die Entstehung von Kundenzufriedenheit.

### 3.1.2 Das Zufriedenheitsmodell nach Dröge & Mackoy

Das Zufriedenheitsmodell nach Dröge & Mackoy (1995) geht von der Überlegung aus, dass Kunden zwischen verschiedenen Alternativen wählen können und sich letztlich für eine der zur Auswahl stehenden Alternativen entscheiden. Die Zufriedenheit mit der Wahl einer Alternative wird mit der Zufriedenheit der Nichtwahl der anderen Alternativen zur Gesamtzufriedenheit zusammengefasst (s. Abb. 3.2).

Zufriedenheit lässt sich in diesem Modell in erster Linie aus der Bewertung der durchgeführten eigenen Kaufentscheidung und nur indirekt aus der Bewertung der Leistung des Anbieters ableiten. Der Kunde ist also eher zufrieden mit sich selbst, sich für ein Produkt oder eine Leistung entschieden zu haben, als zufrieden mit dem Produkt oder der Leistung.

Abbildung 3.2: Zufriedenheitsmodell nach Dröge & Mackoy



Quelle: SCHUBERT, 2005, S. 7f

Das Modell geht von folgenden Annahmen aus:

- Dem Kunden stehen mehrere Alternativen zur Verfügung.
- Einfluss auf die Kundenzufriedenheit nehmen sowohl die gewählte als auch die nicht gewählten Alternativen.
- Bei der Bildung von Zufriedenheit besteht eine Wechselbeziehung zwischen gewählter und nicht gewählter Alternative.

Das Modell lässt sich sowohl auf die Wahl von Produkten als auch auf die Wahl von Anbietern beziehen. Da die zur Auswahl stehenden Alternativen sich im Modell gegenseitig ausschließen, ist davon auszugehen, dass das Modell eher nicht auf Güter des täglichen Bedarfs anzuwenden ist, sondern vorrangig bei der Anschaffung von Investitionsgütern oder bei nicht alltäglichen Dienstleistungen, wie dem Abschluss eines Versicherungsvertrages. Bei diesen Produkten und Leistungen holt der Kunde i.d.R. vorab Informationen ein und wägt Vor- und Nachteile der einzelnen Angebote gegeneinander ab. Von besonderer Relevanz ist das Modell also in erster Linie für High-Involvement-Produkte (vgl. Abschnitt 2.2.4.2). Insgesamt verdeutlicht das Modell, dass die Leistung eines Anbieters nicht separat, sondern im Zusammenspiel mit den Angeboten der Konkurrenz bewertet wird. Kunden sind dann zufrieden mit der Leistung eines Anbieters, wenn sie davon überzeugt sind, aus mehreren Alternativen die beste ausgewählt zu haben.

### **3.1.3 Das Kano-Modell**

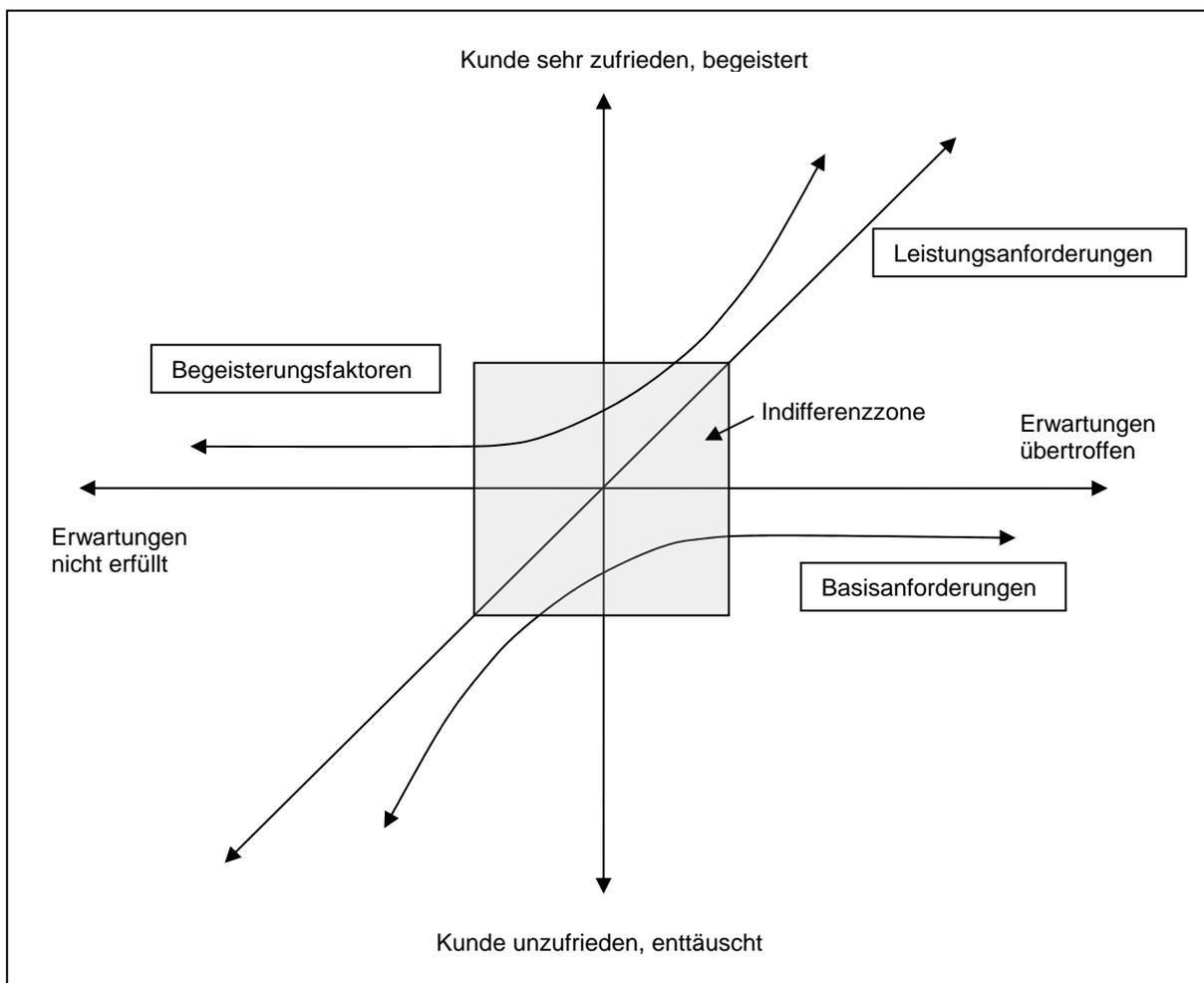
Das Bewertungsmodell des Japaners Kano stammt ursprünglich aus dem Total Quality Management (BUHL et al., 2003, S. 5). Heute wird das Modell von zahlreichen Autoren auf die Kundenzufriedenheitsforschung übertragen und hat eine hohe Bedeutung für die praktische Marktforschung (MÜLLER-HAGEDORN, 2001, S. 39). Das Kano-Modell ist merkmalsorientiert und stellt - ebenso wie das C/D-Paradigma - einen Zusammenhang zwischen der Erfüllung von Kundenerwartungen mit der Kundenzufriedenheit dar. Im Modell werden drei Kategorien von Produkthanforderungen unterschieden, deren Erfüllung einen unterschiedlichen und nicht immer linearen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben. Die drei Kategorien sind die „Basisanforderungen“, die „Leistungsanforderungen“ sowie die „Begeisterungsanforderungen“ (s. Abb.3.3).

Die Abbildung ist qualitativ zu verstehen, konkrete Messpunkte sind nicht angegeben. Gleichwohl ist davon auszugehen, dass der Schnittpunkt zwischen X- und Y- Achse als Nullpunkt zu verstehen ist. Die dargestellten Produkthanforderungen werden im Modell durch unterschiedlich verlaufende Linien dargestellt:

## Basisanforderungen

Die Erfüllung der Basisanforderungen wird vom Kunden als selbstverständlich vorausgesetzt. Diese Anforderungen werden vom Kunden nicht explizit formuliert und ihre Erfüllung wird vom Kunden oftmals nicht bewusst wahrgenommen. Die Erfüllung der Basisanforderungen führt deshalb auch nicht zu Zufriedenheit sondern lediglich zu „Nicht-Unzufriedenheit“. Gleichwohl fällt die Nichterfüllung der Basisanforderungen dem Kunden umso deutlicher auf und kann zu extremer Unzufriedenheit führen (MÜLLER-HAGEDORN, 2001, S. 38).

Abbildung 3.3: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit



Quelle: MATZLER/STAHL/HINTERHUBER, 2004, S. 20

## Leistungsanforderungen

Die Leistungsanforderungen werden vom Kunden explizit verlangt. Werden die Leistungen angeboten, führt das zu Zufriedenheit, werden sie nicht angeboten, entsteht Unzufriedenheit. Die Zufriedenheit bei den Leistungsanforderungen verhält sich proportional zum Erfüllungsgrad. Je höher das Ausmaß der Leistungserfüllung ist, desto zufriedener ist der

Kunde, bei geringerer Leistungserfüllung ist er entsprechend unzufrieden (HUBER/HERRMANN/BRAUNSTEIN, 2004, S. 72). Die im Modell dargestellte Linie verläuft linear.

### **Begeisterungsanforderungen**

Die Begeisterungsanforderungen werden vom Kunden nicht ausdrücklich verlangt. Häufig handelt es sich dabei um innovative Leistungen, mit denen der Kunde gar nicht gerechnet hat. Verschiedene Autoren sprechen in diesem Zusammenhang deshalb auch nicht von Begeisterungsanforderungen, sondern von „Begeisterungsfaktoren“ (vgl. BUHL et al., 2003, S. 5f). In Abbildung 3.3 wird ebenfalls dieser Begriff verwendet. Werden entsprechende Begeisterungsfaktoren, mit denen der Kunde nicht gerechnet hat, angeboten, so führt das zu überdurchschnittlicher Zufriedenheit. Das Fehlen der Begeisterungsfaktoren führt dagegen nicht zu Unzufriedenheit, denn diese Faktoren (z.B. besondere Ausstattungsmerkmale eines PKW) hat der Kunde nicht erwartet.

In der Praxis verschieben sich die Anforderungen an die Produkte im Zeitablauf. So werden Leistungsanforderungen häufig nach einer gewissen Zeit zu Basisanforderungen und Begeisterungsfaktoren ändern sich zu Leistungsanforderungen. Besonders deutlich vollzieht sich die Verschiebung der Produkthanforderungen im technischen Bereich, Beispiele sind die Ausstattung von PKW oder die Kapazität von Personalcomputern (MATZLER/BAILOM, 2004, S. 286f).

Im Modell ist eine Indifferenzzone eingezeichnet, sie kennzeichnet den Bereich, in dem die Erwartungen an die verschiedenen Anforderungen mehr oder weniger erfüllt werden. Die daraus resultierenden Zufriedenheitswerte verhalten sich moderat. Außerhalb der Indifferenzzone steigen bzw. sinken die Zufriedenheitswerte der Basisanforderungen und der Begeisterungsfaktoren überproportional.

Insgesamt zeigt das Kano-Modell, dass an ein und dasselbe Produkt Anforderungen unterschiedlicher Kategorien gestellt werden können, die die Kundenzufriedenheit beeinflussen. Durch diese Klassifikation werden den Unternehmen bedeutsame Hinweise für die Produktgestaltung geliefert (HUBER/HERRMANN/BRAUNSTEIN, 2004, S. 72). Eine Gesamtzufriedenheit lässt sich aus dem Modell nicht ableiten.

#### **3.1.4 Weitere Modelle zur Erklärung von Kundenzufriedenheit**

Neben den dargestellten Modellen zur Erklärung von Kundenzufriedenheit existiert eine Reihe weiterer Modelle, die sich mit diesem Konstrukt befassen. Anzuführen ist beispielsweise das Lückenmodell der Dienstleistungsqualität, in dem davon ausgegangen wird, dass der Kunde die Qualität einer Dienstleistung als Differenz zwischen erwarteter und wahrgenommener Leistung beurteilt. Das Modell zeigt auf, an welchen Stellen im Unternehmen Lücken entstehen, die vom Kunden negativ beurteilt werden. Beispiele sind

die Differenz zwischen der tatsächlich erbrachten Leistung des Unternehmens und der nach außen kommunizierten versprochenen Leistungserstellung oder die Differenz zwischen den Normen für Qualität und der tatsächlich erbrachten Leistung.

Abgesehen vom Kano-Modell ist allen vorgestellten Modellen gemeinsam, dass sie sich auf einzelne Transaktionen beziehen. Diese transaktionsspezifische Perspektive wird mittlerweile von einigen Autoren als problematisch angesehen (vgl. HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL, 2003, S.95f), da sie der Bedeutung der gesamten Geschäftsbeziehung nicht gerecht wird. Zusammengefasst erscheint es überzeugend, dass die Auswirkungen eines Zufriedenheitsurteils, das auf wiederholter Erfahrung basiert, sich beim Kunden im Laufe der Zeit gebildet und stabilisiert hat, größer sind als die der Zufriedenheit mit einer einzelnen Käuferfahrung.

### **3.2 Ausprägungen von Zufriedenheit**

Wie bereits bei der Beschreibung des Konfirmations/Diskonfirmations-Modells angesprochen, kann Kundenzufriedenheit in unterschiedlich hohem Ausmaß auftreten (vgl. Abschnitt 3.1.1). So wird bereits von Zufriedenheit gesprochen, wenn eine Leistung eines Anbieters der Erwartung an diese Leistung entspricht. Übertrifft die Leistung die ursprüngliche Erwartung, wird ebenfalls von Zufriedenheit gesprochen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die emotionale Reaktion eines Kunden, dessen Erwartungen deutlich übertroffen werden, anders ausfällt, als die eines Kunden, dessen Erwartungen „lediglich“ erfüllt werden. Vor diesem Hintergrund erscheint es interessant, die verschiedenen möglichen Ausprägungen von Zufriedenheit näher zu untersuchen.

Einen Ansatz in diese Richtung liefert das von STAUSS und NEUHAUS entwickelte Qualitative Zufriedenheitsmodell (QZM). Das Modell ist im Wesentlichen transaktionsbezogen, bezieht jedoch auch in die Zukunft gerichtete Erwartungen an den Anbieter und zukünftige Verhaltensabsichten mit ein. Es differenziert unterschiedliche Kunden- bzw. Zufriedenheitstypen. Es ist damit als Weiterentwicklung eines „bloßen“ Zufriedenheitsmodells zu betrachten. Das Modell geht von folgenden Annahmen aus:

1. Kundenzufriedenheit ist ein Phänomen des Nachkaufs und spiegelt wider, wie der Kunde Produkte oder Dienstleistungen beurteilt, mit denen er bereits Erfahrungen gesammelt hat. Zufriedenheit ist damit das Ergebnis einer Ex-post-Beurteilung und setzt ein konkretes Konsumerlebnis voraus.

2. Kundenzufriedenheit wird als Ergebnis eines komplexen Abwägungsprozesses im Sinne eines „Erwartungs-Wahrnehmungs-Vergleichs“ verstanden. Dabei vergleicht der Kunde die Wahrnehmung der Produktleistung mit den Erwartungen an diese Leistung. Bei einer

Übererfüllung von Erwartungen stellt sich Zufriedenheit ein, eine negative Abweichung führt zu Unzufriedenheit.

3. Kundenzufriedenheit besitzt eine emotionale, eine kognitive und eine intentionale Komponente. Zufriedenheit oder Unzufriedenheit ist verbunden mit der Einstellung gegenüber dem Anbieter, mit Erwartungen an seine zukünftige Leistungsfähigkeit und mit der Absicht, sich künftig für den Anbieter zu entscheiden.

4. Die mit der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit verbundenen Emotionen, Erwartungen und Verhaltensabsichten lassen sich verschiedenen Kombinationen zuordnen, so dass insgesamt fünf verschiedene Zufriedenheitstypen abgeleitet werden können. Zu unterscheiden sind der „fordernd Zufriedene“, der „stabil Zufriedene“, der „resigniert Zufriedene“, der „stabil Unzufriedene“ sowie der „fordernd Unzufriedene“ (STAUSS/NEUHAUS, 2004, S. 90f).

Die fünf Zufriedenheitstypen werden in der nachfolgenden Übersicht 3.1 dargestellt.

Übersicht 3.1: Die fünf Typen des Qualitativen Zufriedenheitsmodells

Zufriedenheitstyp	Komponente		
	Gefühl	Erwartung	Intention: Wiederwahl
<b>Der fordernd Zufriedene</b>	Optimismus/Zuversicht	... muss in Zukunft mit mir Schritt halten	Ja, da bisher meinen ständig neuen Anforderungen gewachsen
<b>Der stabil Zufriedene</b>	Beständigkeit/Vertrauen	... soll alles so bleiben wie bisher	Ja, da bisher alles meinen Anforderungen entsprach
<b>Der resigniert Zufriedene</b>	Gleichgültigkeit/Anpassung	... mehr kann man nicht erwarten	Ja, denn auch andere sind nicht besser
<b>Der stabil Unzufriedene</b>	Enttäuschung/Ratlosigkeit	... erwarte eigentlich mehr, aber was soll man schon machen	Nein, aber kann keinen konkreten Grund angeben
<b>Der fordernd Unzufriedene</b>	Protest/Einflussnahme	... muss sich in einigen Punkten erheblich verbessern	Nein, denn trotz eigener Bemühungen wurde nicht auf mich eingegangen

Quelle: STAUSS/NEUHAUS, 2004, S. 91, verändert

STAUSS/NEUHAUS (2004, S. 92f) bestätigten durch empirische Untersuchungen, dass der überwiegende Teil der Kunden sich einem der fünf Zufriedenheitstypen zuordnen lässt. Sie befragten insgesamt 365 Privatkunden einer Bank anhand eines vollstandardisierten Interviewleitfadens. Im Ergebnis konnten mehr als 80 % der Befragten einem der fünf qualitativen Zufriedenheitstypen zugeordnet werden. Nach diesem Ergebnis kann davon

ausgegangen werden, dass die Typenzuordnung das Kundenerleben realitätsnah widerspiegelt.

Insgesamt liefert das Modell gerade deshalb einen interessanten Ansatz, weil es sich nicht auf die Darstellung von Zufriedenheit beschränkt, sondern darüber hinausgeht und den verschiedenen (Un-) Zufriedenheitstypen Gefühle, Erwartungshaltungen und Verhaltensabsichten in Bezug auf die Wiederwahl zuordnet. Den Anbietern von Produkten oder Leistungen zeigt es damit mögliche Einstellungen auf, die sich aus dem Grad der Zufriedenheit ergeben können.

### **3.3 Reaktionen auf Zufriedenheit und Unzufriedenheit**

Nachdem in den beiden vorangegangenen Abschnitten dargestellt wurde, wie Kundenzufriedenheit entsteht und welche Einstellungen auf Seiten der Kunden sich aus dem Grad der Zufriedenheit ableiten lassen, werden im Folgenden Reaktionen auf der Verhaltensebene beschrieben, die sich aus (Un-) Zufriedenheit ergeben können. Von besonderer Bedeutung ist dabei der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und der daraus resultierenden Kundenbindung.

#### **3.3.1 Kundenzufriedenheit und abgeleitetes Verhalten**

Kundenzufriedenheit löst beim Kunden verschiedene Reaktionen aus, die letztlich auch Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg haben. Nach DILLER (2001, S. 880) ist neben der Einstellungsebene und der Kommunikationsebene auch die Verhaltensebene des Kunden betroffen:

1. Die Zufriedenheit mit einem getätigten Kauf verbessert die langfristige Qualitätsbeurteilung von Produkt/Dienstleistung und Anbieter, gleichzeitig wird die allgemeine Einstellung gegenüber dem Produkt (der Dienstleistung) und dem Anbieter verbessert.
2. Die Zufriedenheit mit einem getätigten Kauf hat Einfluss auf das Kommunikationsverhalten der Kunden. Ein hohes Maß an Zufriedenheit und - stärker noch - ein hohes Maß an Unzufriedenheit führen dazu, dass Kunden ihre Erfahrungen anderen Kunden oder potenziellen Kunden mitteilen. Es kommt zu positiver oder negativer Mund-zu-Mund-Werbung. Bei mittleren Zufriedenheitswerten wird dagegen vergleichsweise wenig über das gekaufte Produkt oder die in Anspruch genommene Dienstleistung gesprochen.
3. Die Zufriedenheit mit einem getätigten Kauf führt auf der Verhaltensebene dazu, dass Kunden das entsprechende Produkt künftig in stärkerem Maße wiederkaufen. Die Loyalität gegenüber dem Anbieter steigt. Zusätzlich führt Zufriedenheit häufig dazu, auch weitere Produkte oder Dienstleistungen des Anbieters zu nutzen. Kundenunzufriedenheit dagegen

führt häufig zu Kaufverzicht und Abwanderung zu anderen Anbietern.

Kundenzufriedenheit hat damit erheblichen Einfluss auf das künftige (Kauf-) Verhalten und beeinflusst deshalb auch den unternehmerischen Erfolg. Nach SCHARNBACHER (2003, S. 15) dient die Kundenzufriedenheit als Bemessungsgrundlage der Marketing-Maßnahmen. Die Zufriedenheit ist deshalb von großer Bedeutung, weil sie zum einen Wiederkäufe auslöst und zum anderen ein Abwandern zur Konkurrenz verhindert. Diese beiden Reaktionen auf der Verhaltensebene ergänzt MÜLLER-HAGEDORN (2001, S. 34) um weitere mögliche Verhaltensweisen zufriedener Kunden. Demnach sind mögliche Reaktionen, dass Kunden

- mehr Geld pro Einkauf ausgeben
- vermehrt wiederkommen
- weitere Leistungen nutzen
- seltener über einen Anbieterwechsel nachdenken
- weniger auf andere Anbieter zurückgreifen
- den Anbieter weiterempfehlen
- nicht so preissensibel sind

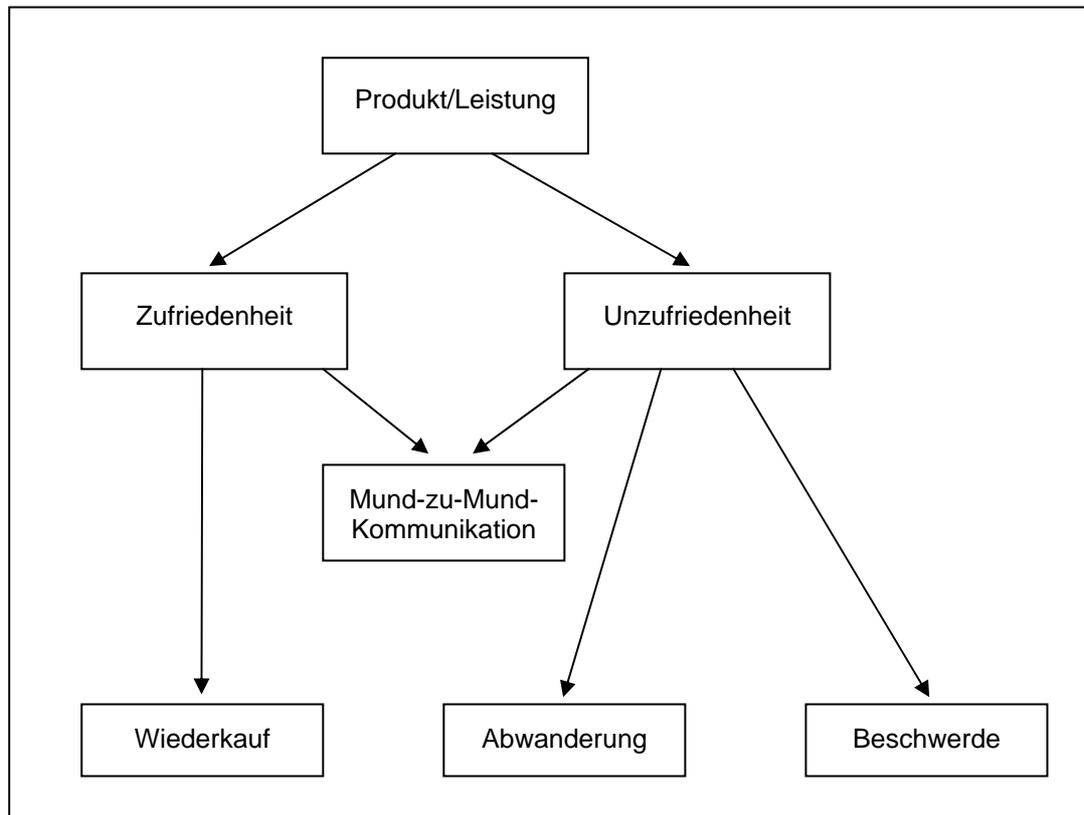
Diese Verhaltensweisen entsprechen im Wesentlichen den in Abschnitt 2.2.5 dargestellten Wirkungen der Kundenbindung auf Kundenseite. Sie verdeutlichen, dass die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit von Kunden mit Produkten oder Leistungen einerseits das weitere Kaufverhalten beeinflussen kann, aber andererseits auch gegenüber anderen Personen wie Familienangehörigen oder Freunden geäußert werden kann. Dann wird der Kunde zum Multiplikator. Einer amerikanischen Studie zufolge ist der Multiplikatoreffekt bei unzufriedenen Kunden deutlich stärker ausgeprägt als bei zufriedenen Kunden (HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL, S. 97).

Auf das Kundenverhalten wirkt sich nicht nur die Kundenzufriedenheit sondern auch die Kundenunzufriedenheit aus. Die möglichen Auswirkungen von Kunden(un)zufriedenheit fasst Abbildung 3.4 zusammen. Die Abbildung verdeutlicht einen positiven Zusammenhang zwischen Zufriedenheit von Kunden und einem Wiederkauf.

Bei Unzufriedenheit können Kunden entweder passiv oder aktiv reagieren. Passive Reaktion bedeutet Abwanderung, der größte Teil der enttäuschten Kunden wählt diese Alternative. Die aktive Form, auf Unzufriedenheit zu reagieren, ist die Beschwerde. Beschwerden werden von weniger als 20 % der unzufriedenen Kunden beim Anbieter vorgetragen, der überwiegende Anteil beschwert sich damit nicht (CHRISTIANUS, 1999, S. 19). Laut KENZELMANN (2003, S. 115) beträgt der Anteil der Kunden, die sich beschweren sogar lediglich 5 %. Aus Sicht der Unternehmen ist es vorteilhafter, wenn Kunden sich beschweren, als wenn sie ohne Kritik zu üben abwandern. Nur wenn der Anbieter den Grund

der Unzufriedenheit auf Seiten des Kunden kennt, kann er darauf reagieren (vgl. Abschnitt 4.4.5.1). Nach Auffassung verschiedener Autoren führt eine erfolgreiche Beschwerdehandhabung, die aus zuvor unzufriedenen Kunden zufriedene Kunden macht, anschließend zu einer gesteigerten Kundenbindung (HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL, 2003, S. 97).

Abbildung 3.4: Auswirkungen von Kunden(un)zufriedenheit



Quelle: HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL, 2003, S. 96

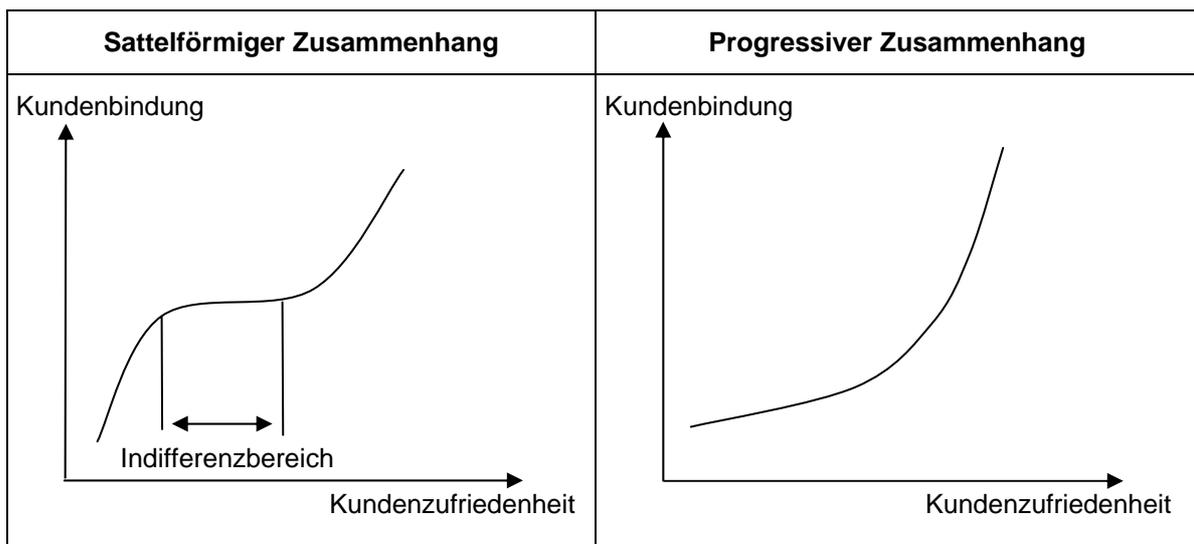
Sowohl zufriedene als auch unzufriedene Kunden betreiben Mund-zu-Mund-Kommunikation. Unzufriedene Kunden teilen ihre negativen Erlebnisse und Erfahrungen deutlich mehr Personen mit, als zufriedene Kunden ihre positiven Erfahrungen mitteilen. GRÜNDLING (1999, S. 109f) stellt fest, dass 13 % der enttäuschten Kunden dies jeweils 20 Personen aus ihrem Umfeld mitteilen. Dieses Verhalten kann die Kaufentscheidung anderer Kunden beeinflussen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das abgeleitete Verhalten aus Kundenzufriedenheit und Kundenunzufriedenheit eng mit dem Bindungsverhalten der Kunden zusammenhängt. Wie sich dieser Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung darstellt und durch welche Faktoren er beeinflusst wird, wird im folgenden Abschnitt erläutert.

### 3.3.2 Die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ist Gegenstand zahlreicher theoretischer Diskussionen. Vielfach wird er generell als gegeben angesehen, oftmals wird sogar implizit oder explizit ein positiver linearer Zusammenhang unterstellt. Diese vereinfachte Darstellung kann leicht zu falschen Schlussfolgerungen führen (HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL, 2003, S. 111). Die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ist äußerst komplex. Zwar gilt heute als gesichert, dass Kundenzufriedenheit sich positiv auf die Kundenbindung auswirkt (HOMBURG/KROHMER, 2003, S. 105) und dass die Bindung eines Kunden an einen Anbieter umso stärker ist, je stärker auch die Zufriedenheit mit der Leistung eines Anbieters ist, der Funktionsverlauf ist aber nicht generell als linear anzusehen. Der in der Literatur dargestellte funktionale Zusammenhang zwischen diesen beiden Begrifflichkeiten konzentriert sich stattdessen im Wesentlichen auf progressive bzw. sattelförmige Funktionsverläufe (s. Abb. 3.5).

Abbildung 3.5: Funktionaler Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung



Quelle: HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL, 2003, S.108

Die beiden Funktionsverläufe werden in der Literatur häufig nebeneinander angeführt, eine Tendenz im Hinblick auf einen der beiden Verläufe ist dabei nicht erkennbar. Auffällig ist, dass beide Darstellungen in ihrem oberen Bereich eine konvexe Form annehmen. Das bedeutet, im Bereich höherer Zufriedenheit führt bereits ein geringer Zuwachs an Zufriedenheit zu einem starken Anstieg der Kundenbindung. Die Kundenbindung steigt in diesem Bereich also proportional an.

Die Darstellung des sattelförmigen Funktionsverlaufs hat im mittleren Zufriedenheitsbereich eine Indifferenzzone, d.h. eine stärkere Zufriedenheit führt in diesem Bereich nicht zu

stärkerer Kundenbindung. Erst wenn ein bestimmter Grad an Zufriedenheit erreicht ist, nimmt die Kundenbindung wieder zu.

Die Darstellung des progressiven Zusammenhangs geht stattdessen davon aus, dass ein Mehr an Zufriedenheit immer auch ein Mehr an Kundenbindung bedeutet, dass der Anstieg der Kundenbindung im Bereich niedriger Zufriedenheit jedoch sehr moderat ausfällt.

Neben den beiden dargestellten Funktionsverläufen werden in der Literatur weitere Verläufe angeführt, auf die an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden soll. Gleichwohl bestätigen sie grundsätzlich, dass die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung nicht immer gleich stark ausgeprägt ist.

Zusätzlich hängt die Beziehung von verschiedenen Einflussfaktoren ab, die den Zusammenhang sowohl verstärken als auch abschwächen können. So ermittelt GIERING (2000, S. 103) verschiedene Einflussfaktoren des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Danach nehmen folgende Aspekte Einfluss auf den Zusammenhang:

➤ Merkmale der Geschäftsbeziehung

Dazu zählen das Vertrauen gegenüber dem Anbieter, der gegenseitige Informationsaustausch, die kooperative Zusammenarbeit, die Flexibilität des Anbieters sowie die bisherige Dauer der Geschäftsbeziehung.

➤ Merkmale des Kunden

Dazu zählen Persönlichkeitsmerkmale, wie Involvement, soziale Beeinflussbarkeit, Abwechslungsbedürfnis und die „kognitive Unsicherheitsorientierung“.

➤ Merkmale des Produktes

Dazu zählen Bedeutung und Komplexität des Produktes.

➤ Merkmale des Anbieters

Dazu zählen das Image des Anbieters und die Generierung von Zusatznutzen.

➤ Merkmale des Marktumfeldes

Dazu zählen das Vorhandensein von Alternativen, die Wettbewerbsintensität im Segment und die technologische Dynamik.

Insgesamt wird deutlich, dass Kundenzufriedenheit einen erheblichen Einfluss auf die Stärke der Bindung an einen Anbieter hat, der jedoch zusätzlich von weiteren Faktoren beeinflusst wird.

Obwohl ein enger Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung besteht, wird in der Literatur auch wiederholt darauf hingewiesen, dass die Zufriedenheit der Kunden kein Garant für deren Treue bzw. Loyalität ist (GIERING, 2000, S. 101). Vielmehr

muss sich jeder Anbieter darüber im Klaren sein, dass seine Leistungen immer wieder neu in Relation zu den Leistungen alternativer Anbieter bewertet werden. So wird in der Literatur häufig davon gesprochen, dass Leistungen, die den Kunden heute noch überraschen, morgen möglicherweise zum Standard und zur Selbstverständlichkeit werden (PIERCHER-FRIEDRICH, 2005, S. 15). Häufig ist die Kundenzufriedenheit auch „resignativ“, dann führt sie nicht zu einer hohen Kundenbindung. In diesem Fall geben Kunden zwar an, zufrieden zu sein, hatten jedoch ursprünglich höhere Erwartungen und sich mittlerweile damit abgefunden oder daran gewöhnt, dass der Service im Geschäft gering ist oder sie Wartezeiten in Kauf nehmen müssen. Diese Kunden weisen ein hohes Maß an Wechselbereitschaft auf, wenn sich ihnen interessante Konkurrenzangebote auftun. Messungen zur Kundenzufriedenheit sollten deshalb den Grad der Zufriedenheit sowie die Wechselbereitschaft zur Konkurrenz berücksichtigen.

Die Herbeiführung einer größtmöglichen Zufriedenheit bei den Kunden, sowohl auf die Geschäftsbeziehung als auch auf einzelne Transaktionen bezogen, bietet den Unternehmen Vorteile für die künftige Nachfrage nach ihren Leistungen.

Teilaspekte der Kundenzufriedenheit beziehen sich neben den Produktleistungen u.a. auf die Servicequalität, den Preis und das Verkaufs- oder Servicepersonal. Kundenzufriedenheit lässt sich vom Anbieter durch kundenorientierte Maßnahmen beeinflussen. Um ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit bei den eigenen Kunden zu erzeugen, ist es erforderlich, die spezifischen Kriterien, die zu Zufriedenheit bzw. zu Unzufriedenheit führen, zu ermitteln. Messverfahren zur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung werden in Kapitel 5 erläutert. Auf den Einsatz der Marketinginstrumente zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und -bindung wird in Abschnitt 4.4.4 eingegangen.

## 4 Kundenbindungsmanagement

Die Bedeutung von Kundenorientierung und -zufriedenheit als unternehmerisches Ziel ist in der Literatur unbestritten. Durch stagnierende Absatzmärkte und einem hohen Wettbewerbs- und Kostendruck ist in den letzten Jahren eine kundenorientierte Unternehmensführung in den Vordergrund der Betrachtung getreten. Der Kunde entscheidet mit seinem Kaufverhalten über den Erfolg und Misserfolg von Geschäftsprozessen und ist auf dem heute überwiegend anzutreffenden Käufermarkt eine kritische Unternehmensressource (TEWES, 2003, S. 1 ff).

In Abschnitt 4.1 werden die Entwicklungsphasen der Unternehmensführung der letzten Jahrzehnte verdeutlicht. Des Weiteren steht in Abschnitt 4.2 die Relevanz der Kundenorientierung als Grundlage für eine erfolgreiche Kundenbindung im Mittelpunkt. Abschnitt 4.3 befasst sich mit der Implementierung der Marketingstrategien von Unternehmen, im Speziellen mit der Umsetzung von Kundenorientierung und Kundenbindungsmaßnahmen. Abschnitt 4.4 zeigt die möglichen Verknüpfungen der klassischen Marketinginstrumente mit Kundenbindungsmaßnahmen auf. Die erweiterte Form des klassischen Marketing-Mix im Dienstleistungsbereich von „4 p“ auf „7 p“ wird in Abschnitt 4.5 erläutert.

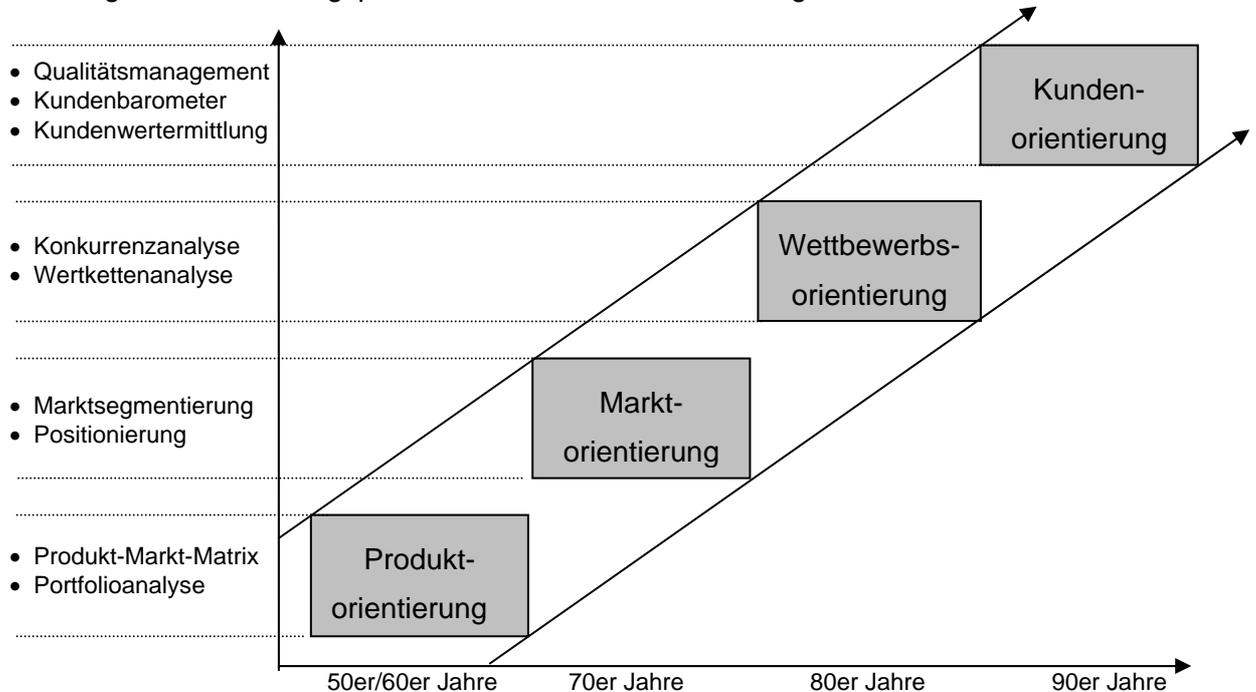
### 4.1 Entwicklungsphasen der Unternehmensführung

Durch die Veränderung der wirtschaftlichen und wettbewerblichen Rahmenbedingungen verändert sich auch der Fokus in der Unternehmensführung, speziell in der Entwicklung von Unternehmensstrategien. Dies hat sich in den letzten Jahrzehnten im strategischen Management von Unternehmen widerspiegelt. Nach BRUHN (2000, S. 26) lassen sich folgende in Abbildung 4.1 wiedergegebene Entwicklungsphasen der Unternehmensführung unterscheiden.

1. Der **produktorientierte Markt** entstand nach dem zweiten Weltkrieg, bedingt durch Engpässe in der Versorgung der Bevölkerung. Die hohe Nachfrage übertraf das Angebot, wodurch ein Verkäufermarkt entstand. Diese Tatsache ließ Unternehmungen, die in der Lage waren eine erhöhte Produktion vorzunehmen, erfolgreicher am Markt bestehen als andere. Die Unternehmensaktivitäten waren somit durch eine Produktorientierung gekennzeichnet (DILLER, 2001, S. 1082).
2. Die **marktorientierte Phase** basierte auf der Gegebenheit, dass sich als Folge einer entstandenen Überproduktion der fehlende Abnehmer als Engpass erwies. Das Überangebot an Waren und die sich einstellenden Sättigungserscheinungen bei den Endverbrauchern machten ein Umdenken erforderlich. Viele Unternehmungen erkannten die Notwendigkeit der Marktorientierung, um die Bedürfnisse spezifischer

Zielgruppen anzusprechen und zum Kauf der Unternehmensleistung zu bewegen. In den 70er Jahren konnte der Einsatz verschiedener Marktforschungsmethoden z.B. zur Segmentierung von Märkten oder Positionierung von Unternehmensleistungen beobachtet werden.

Abbildung 4.1: Entwicklungsphasen der Unternehmensführung



Quelle: BRUHN, 2000, S. 26

- Die **wettbewerbsorientierte Phase** entwickelte sich in den achtziger Jahren durch die zunehmend gleichgerichteten Marketingaktivitäten und homogenen Leistungen der Unternehmen. Hierdurch musste das eigene Angebot eines Unternehmens im Absatzmarkt gegenüber dem Wettbewerber abgegrenzt und profiliert werden. Die alleinige Ausrichtung auf den Kundenwunsch war kein Garant um erfolgreich am Markt zu bestehen. Durch diese Entwicklung gehörten Verfahren zur Identifizierung von strategischen Wettbewerbsvorteilen, wie z.B. die Konkurrenzanalyse, zu den grundlegenden Instrumenten der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens (BRUHN, 2003, S. 5).
- Die **kundenorientierte Phase** folgte in den neunziger Jahren. Sie war eine Reaktion auf die entstandene Zufriedenstellung allgemeiner Kundenbedürfnisse. Durch die zunehmende Sättigung wurde eine Abgrenzung vom Wettbewerber immer schwieriger. Die Kunden erwarteten und erwarten zunehmend eine individuelle Behandlung. Folge hieraus ist die Ausrichtung der Marketingaktivitäten an den spezifischen Bedürfnissen des einzelnen Kunden in Form der Kundenorientierung. Methoden zur Erfassung von

Qualitätsmerkmalen, Erhebungen von Kundenbarometern und die Ermittlungen von Kundenwerten stehen mittlerweile im Vordergrund (BRUHN, 2000, S. 25 ff).

## 4.2. Begriff und Relevanz der Kundenorientierung

Die Kundenorientierung gehört bei den gegebenen Marktbedingungen zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren, um sich im Wettbewerbsumfeld zu behaupten. Nach RAAB und LORBACHER (2002, S. 18f) bedeutet Kundenorientierung eine Ausrichtung des gesamten betrieblichen Denkens und Handelns auf den Kunden und seine Bedürfnisse, Wünsche und Probleme.

Verdeutlicht wird dies durch die begriffliche Abgrenzung der Kundenorientierung insbesondere gegenüber dem Begriff Marktorientierung. Bei der Kundenorientierung haben Unternehmensaktivitäten mit Bezug auf die kontinuierliche Erfassung der Leistungen aus Kundensicht und die entsprechende Umsetzung der erfassten Daten in Unternehmensleistungen Priorität. Im Gegensatz hierzu werden bei der Marktorientierung die Unternehmensaktivitäten an sämtlichen für das Unternehmen relevanten Märkten und den jeweiligen Ansprüchen der Marktteilnehmer ausgerichtet. Das sind neben den Ansprüchen der Kunden auch die der Konkurrenz, Absatzmittler, Mitarbeiter usw. (BRUHN, 2003, S. 11f).

Bei der Betrachtung des Gesamtunternehmens lässt sich Kundenorientierung in zwei generelle Interpretationsformen differenzieren:

- Zum einen in die **institutionelle Kundenorientierung**, die das Unternehmen im Ganzen betrifft und sich auf die Strukturen, Systeme und Kulturen des Unternehmens, aber auch auf die bereitgestellten Leistungen bezieht.
- Zum anderen in die **personelle Kundenorientierung**, die z.B. in zahlreichen Dienstleistungsbereichen vollzogen wird. Hier wird durch den direkten Kunden-Mitarbeiterkontakt das Mitarbeiterverhalten zu einem Teil der Leistungen des Unternehmens (BRUHN, 2004a, S. 37).

Wie schon oben beschrieben ist eine Überprüfung der Unternehmensausrichtung bezüglich ihrer Marketingaktivitäten aufgrund des starken Wettbewerbs unerlässlich. Nach HAHN (2002, S. 1ff) sind in der heutigen Zeit viele Märkte durch Stagnation der Nachfrage oder sogar rückläufige Entwicklung gekennzeichnet. Somit ist eine rein transaktionsorientierte Strategie, die nur kurzfristige Erträge verspricht, auf Dauer nicht erfolversprechend. Die nähere Betrachtung der Kundenakquise als Ersatz für abwandernde Kunden verdeutlicht ebenfalls die Bedeutung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie. Die Kundenneugewinnung ist nur mit einem hohen Aufwand und erheblichen Kosten zu erreichen und somit deutlich teurer als die Pflege bereits vorhandener Kunden. WILDEMANN (2005, S. 2) beziffert den finanziellen Mehraufwand der Akquise gegenüber der Kunden-

pflege als fünf bis sieben Mal so hoch. Da jedoch die Abwanderungsrate der bestehenden Kunden ausgeglichen werden muss, ist die Neukundengewinnung nicht außer Acht zu lassen (vgl. KUNZ, 1996, S. 18). Somit ist eine Verknüpfung von „Neukundengewinnung“ und „Kundenbindung“ in einer kundenorientierten Unternehmensstrategie von großer Bedeutung für den Unternehmenserfolg (KENZELMANN, 2003, S. 88f).

BRUHN (1999, S. 10) definiert Kundenorientierung als

- umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der Kundenerwartungen
- interne und externe Umsetzung der Kundenerwartungen in unternehmerische Leistungen
- Interaktionen mit dem Ziel, langfristige stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren

DILLER (2001, S. 870) beschreibt die Kundenorientierung ausgehend von den ermittelten Kundenerwartungen. Sie ist als zentraler Schlüsselfaktor des Beziehungsmarketings und folglich des Unternehmenserfolges anzusehen. Die Kundenorientierung spiegelt sich im kundengerichteten Verhalten und Handeln der Mitarbeiter und des ganzen Unternehmens wider.

Auf Grund dieser Faktoren streben viele Unternehmen einen Übergang von der transaktionsorientierten zur beziehungsorientierten Strategie mit dem Ziel des Aufbaus und der Pflege einer langfristigen Kundenbeziehung an. Denn durch die beziehungsorientierte Strategie wird die Kundenzufriedenheit aufrechterhalten und zufriedene Kunden verhalten sich dem Unternehmen gegenüber loyal. Somit hat sich das Konzept des „Relationship Marketings“ seit Beginn der 90er Jahre zu einem populären Instrument entwickelt (vgl. Abschnitt 4.3.2). Der Fokus wird hier auf den einzelnen Kunden gerichtet, was als „One-to-One Marketing“ oder als Ansatz des „Segment of One“ verstanden wird (HAHN, 2002, S. 2f; GRUND, 1998, S. 65).

### **4.3 Kundenorientierung als Leitlinie der erfolgreichen Unternehmensführung**

Die Tendenz eines zunehmenden Denkens in Kundenbeziehungen hebt die Kundenbindung als das zentrale Ziel der Marketingaktivitäten hervor (BRUHN, 2001, S. 3). Wie in Abschnitt 4.1 beschrieben, hat sich in den vergangenen Jahrzehnten eine stetige Entwicklung der Unternehmensführung vollzogen. Als aktuelle wichtige Wandlung des Marketingverständnisses ist die Fortentwicklung von einer transaktionsorientierten zu einer beziehungsorientierten Sichtweise zu nennen (BRUHN, 2003, S. 6). Dies impliziert die Abkehr des Marketings von der „Stimulus-Response-Perspektive“, hin zu einer interaktionsbezogenen Sichtweise (PETER, 1997, S. 58). Die Zufriedenstellung der Kunden und ihre Bindung an das Unternehmen gewinnen stetig an Bedeutung. Denn eine qualitative Verbesserung der Prozesse an der Schnittstelle Unternehmen/Kunde ist für die Marktpartner eine Möglichkeit, sich differenzierte Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmungen zu schaffen (RAAB/LORBACHER, 2002, S. 11). Zur Umsetzung dieser Leitlinie hat in der Marketingpraxis die Kundenorientierung als eine Ausprägung des Relationship Marketings in den 90er Jahren die Maxime der Marketingaktivitäten dargestellt (BRUHN, 2001, S. 3). Das Relationship Marketing ist ein Teilbereich des Beziehungsmanagements.

#### **4.3.1 Beziehungsmanagement**

Das Beziehungsmanagement fußt auf der Analyse der Beziehungsstrukturen, -profile und -perspektiven von Partnern des Unternehmens. Durch diese Betrachtung wird eine strategisch wichtige „Außenpolitik“ entworfen. Die hier geschaffene Nähe zu den Partnern birgt für die einzelnen Unternehmungen Wettbewerbsvorteile. So führt die aufeinander abgestimmte Gesamtheit der Grundsätze, Leitbilder und Einzelmaßnahmen zu einer langfristigen, zielgerichteten Anbahnung, Steuerung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen. Diese Beziehungsfelder eröffnen sich der Unternehmung sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Kooperation. Während die horizontale Kooperation z.B. Gemeinschaftswerbung und -forschung der partnerschaftlich agierenden Unternehmen umfasst, werden vertikale Kooperationen hauptsächlich in Richtung der Kunden aufgebaut. Hier wird vom Relationship Marketing bzw. Beziehungsmarketing gesprochen (DILLER, 2001, S. 162f; KÜNZEL, 2002, S. 13).

### 4.3.2 Relationship Marketing

Im Relationship Marketing wird der Marketingerfolg durch systematisches Management individueller Kundenbeziehungen im Hinblick auf Pflege und Etablierung von kooperativen Geschäftsbeziehungen gefördert. Somit ist diese Form auf langfristigen, gegenseitigen Nutzen ausgerichtet. Vorläufer des Relationship Marketings sind z.B. Nachkaufmarketing, Key-Account-Management, Direkt und Database-Marketing (DILLER, 2001, S. 162f). Anfänglich wurde das Relationship Marketing allein auf den Kunden bezogen, später wurde es erweitert, um der Vielzahl von Geschäftsbeziehungen gerecht zu werden. So werden heute auch Beziehungen des Unternehmens zu den Lieferanten, Mitarbeitern und gewerblichen Kunden mit einbezogen.

Übersicht 4.1: Programmtypen des Relationship Marketings

<b>Relationship Marketing</b>			
	<b>Kundentypen</b>		
<b>Marketing-Typ</b>	Individuelle Konsumenten	Absatzmittler	Gewerbliche Kunden
Kontinuitäts-Marketing	Kundenbindungsprogramme	ECR	Supply Chain Management
Individual-Marketing	Data Warehousing Data Mining	Förderung des Kundengeschäfts	Key Account Management
Co-Marketing	Co-Branding	Kooperatives vertikales Marketing	Gemeinsames Management

Quelle: DILLER, S. 167, 2001

Trotz der in Übersicht 4.1 dargestellten Maßnahmenenerweiterung auf sämtliche Kundentypen steht der „Individuelle Konsument“ weiterhin im Mittelpunkt und die Konzeption des Relationship Marketings richtet sich an ihm aus (KÜNZEL, 2002, S. 14).

Auch BRUHN (2001, S. 9) bezeichnet Kundenorientierung und Kundenbindung als Schwerpunkte des Relationship Marketings. Sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, welche der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen dienen, werden hier einbezogen. Diese

Maßnahmen beziehen sich auf alle Anspruchsgruppen des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens.

Als Zeichen einer in den Unternehmensleitlinien implementierten Kundenorientierung sind drei charakteristische Merkmale des Relationship Marketings zu nennen. Diese drücken sich in ihren unterschiedlichen Anforderungen an das Marketing-Management und an den zu entwickelnden Marketing-Mix aus. Sie verdeutlichen die Umsetzung zu einer ausgeprägten Kundenorientierung:

- Orientierung an langfristigem Beziehungserfolg
  - Priorität der langfristigen Ausschöpfung aller Kundenpotenziale
  - Wachstum durch Kundenbindung
  - Evolutorisches Verständnis der Kundenbeziehung
- Priorität des Kundenerfolges
  - Kundenähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als Marketingoberziele
  - Individuelle Steuerung von Kundenbeziehung
  - Vertrauen in Fairness der Geschäftsprozesse
- Interaktive Marketingprozesse
  - Dialog-Kommunikation
  - Individualisierte Marketingaktivitäten
  - Aktive Förderung der Interaktion
  - Integration des Kunden

Nach DILLER (2001, S. 165) sind diese drei charakteristischen Merkmale des Relationship Marketings eng miteinander verflochten und ergeben in der Berücksichtigung ihrer Gesamtheit ein spezifisches Marketing-Leitbild.

### **Entwicklung des Relationship Marketings**

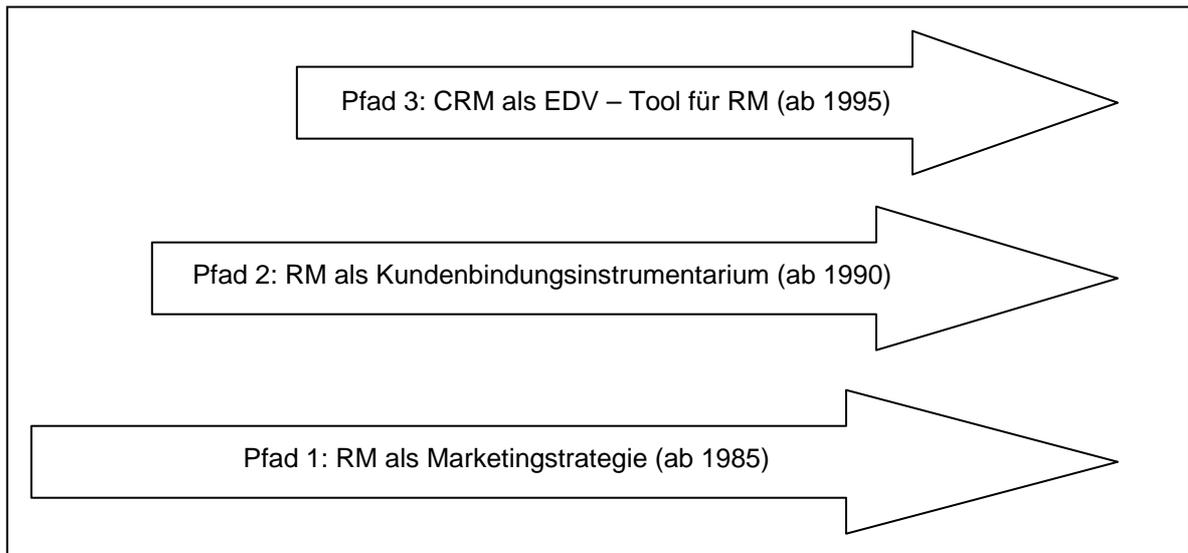
Relationship Marketing hat sich in den letzten zwanzig Jahren parallel zu den in Abschnitt 4.1 erläuterten Entwicklungsphasen der Unternehmensführung entwickelt. Nach DILLER (2002, S. 3) wird die 20-jährige Geschichte des Relationship Marketings in drei Entwicklungspfade unterteilt:

Pfad 1 betrifft die strategische Komponente des Relationship Marketings. Ein Denken in Geschäftsbeziehungen statt Einzeltransaktionen war und ist ein Merkmal der strategischen Konzeption.

Pfad 2 beschreibt eine Entwicklungslinie, die stark auf die operativen Instrumente von Kundenbindungsprogrammen fokussiert war. Inzwischen ist ein höchst differenziertes Kundenbindungsinstrumentarium entwickelt worden. Zu den Merkmalen dieses Kundenbindungsinstrumentariums zählen unter anderem:

- operative Instrumente zur Kundenbindung im Vordergrund des Kundenbindungsmanagements
- Kundenclubs, Kundenkarten, Kundenzeitschriften, Kundenevents
- Direkt-Marketing, Online-Marketing, Cross-Selling-Offerten
- ECR-Projekte im Handel, Lead-User-Systeme, Händlerschulungen etc. (DILLER, 2002, S. 10)

Abbildung 4.2: Entwicklungspfade des Relationship Marketings



Quelle: nach DILLER, 2002, S. 3

Pfad 3 zeigt das Mitte der 90er-Jahre entstandene elektronische Relationship Marketing, in dem der EDV eine Schlüsselrolle für den Beziehungserfolg zugeschrieben wird. Bei dieser elektronischen Unterstützung des Konzeptes handelt es sich um das Customer Relationship Marketing (CRM bzw. eCRM). Unbestritten bleibt, dass eine elektronische Unterstützung des Relationship Marketings nahezu unverzichtbar ist. Besonders auf Massenmärkten schafft es erst die Voraussetzung für eine Individualisierung der Marktbearbeitungsaktivitäten.

Grundlage hierfür ist die Sammlung, Verarbeitung und Auswertung qualitativ gesicherter Daten durch:

- ein Data Warehouse zur Integration kundenbezogener Daten
- operative Softwareprogramme zur Bewältigung kundenbezogener Prozesse
- analytische Tools zur Betrachtung von Daten, die einem besseren Kundenverständnis, Kundenklassifikationen und anderen Formen sekundärstatistischer Beziehungsforschung dienen sollen (DILLER, 2002, S 16ff)

### 4.3.3 Customer Relationship Marketing

Wie oben beschrieben hat sich in den letzten Jahren das Customer Relationship Marketing (CRM) mit entsprechender Software und informationstechnischen Tools stetig weiterentwickelt. Als eine Methode des Relationship Marketings vollzieht es die aktive und systematische Analyse, Planung, Gestaltung und Kontrolle der Kundenbeziehung im Rahmen des ganzheitlichen Beziehungsmanagements. Als Basis hierfür dient ein umfassendes elektronisches Informations- und Entscheidungssystem. Durch CRM werden innovative, meist auf die individuelle Ansprache basierende Informations- und Aktionsinstrumente integriert. Mit diesem Instrument wird der Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung abteilungsübergreifend für alle kundenbezogenen Prozesse über verschiedene Absatz- und Interaktionskanäle unterstützt (DILLER, 2001, S. 249ff). Nach HIPPER und WILDE (2002, S. 12f) liegen in vielen Unternehmen Insellösungen in den Bereichen des Marketings, Service und Vertriebs vor. Diese für sich separaten IT-Systeme erlauben keine einheitliche Sicht auf die im Unternehmen vorhandenen Kundendaten, was zu veralteten und unvollständigen Informationen führt. Die Einführung eines CRM-Konzeptes hat die Vereinigung dieser Insellösungen in einer Systemlandschaft zum Ziel. CRM dient der Verbesserung der Prozesse an den Schnittstellen vom Unternehmen zum Kunden. So definieren HIPPER und WILDE (2002, S. 6) CRM wie folgt:

„CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und differenzierte Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“

Zur Systematisierung der Vielzahl der CRM-Aktivitäten und -Technologien wird im Allgemeinen zwischen analytischem, operativem und kommunikativem CRM unterschieden.

**Analytisches CRM** beruht auf dem Wissen über die Kunden. Sämtliche Aktivitäten der Datensammlung und -auswertung sowie Entscheidungsunterstützung, die im Zusammenhang mit Kundenbeziehungen stehen, werden hier vollzogen. Die aus Kundenkontakten oder externen Quellen stammenden Daten werden üblicherweise in Datenbanken wie „Data Warehouse“ oder „Data Marts“ bereitgestellt. Die aus den Daten gewonnenen Erkenntnisse dienen der Entscheidungsunterstützung für das operative und kommunikative CRM, z.B. Zielgruppenzuordnung, Kündigungswahrscheinlichkeiten und Umsatzschätzungen (SCHUHMACHER, 2004, S. 21).

**Operative CRM-Systeme** verbessern die Betreuung der Kunden. Spezielle Anwendungen, wie Hard- und Software-Produkte mit Informationen über Kunden und Markt, unterstützen die Mitarbeiter in Marketing und Service. So können Kundenbetreuer mit Hilfe der erhobenen

Daten spezifisch auf jeden einzelnen ihrer Kunden eingehen. Auch können sie sich bei jedem weiteren Kontakt mit dem Kunden ein umfassendes Bild machen. Der Berater kann sich über den letzten Kontakt, die Inhalte des letzten Beratungsgesprächs, aber auch über die Rechnungen und das Zahlungsverhalten seiner Kunden informieren (AMESBERGER, 2002, S. 33). Weiter dienen Hard- und Software-Produkte zur Unterstützung des direkten Kundenkontakts z.B. im Bereich der Planung und Durchführung von Kampagnen und Außendienstbesuchen und des Beschwerdemanagements. Nach HIPPER und WILDE (2002, S. 14f) werden hier Marketing-, Sales- und Service-Automatiken unterschieden, die den Dialog zwischen Kunden und Unternehmen wie auch die dazugehörigen Geschäftsprozesse unterstützen. Der Übergang zum kommunikativen CRM ist fließend.

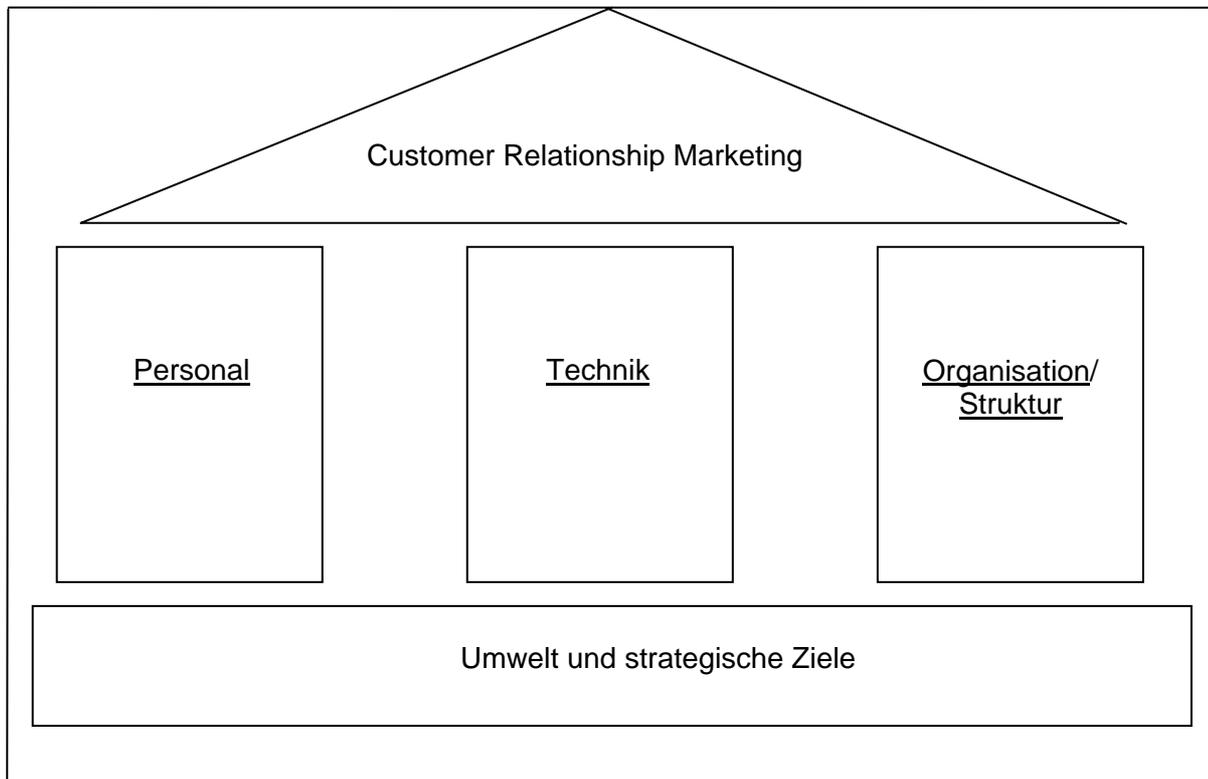
**Kommunikatives CRM** zielt auf eine Optimierung des Kundenkontakts und eine Minimierung der Dauer und Häufigkeit der Interaktionen. Das kommunikative CRM setzt zur Erreichung dieser Ziele unter anderem auf Call-Center-Anwendungen, Produktkonfiguration, und selbstständige Definition von Aufträgen über das Internet und automatisierte E-Mail-Response-Systeme (AMESBERGER, 2002, S. 33). Weiter beinhaltet das kommunikative CRM Aktivitäten und Tools zur Steuerung, Unterstützung und Koordination der Kommunikationskanäle zwischen Unternehmen und Kunden. Heute werden herkömmliche Telefonkontakte durch weitere Kommunikationskanäle wie z.B. SMS, Internet und E-Mail ergänzt (HIPPER/WILDE, 2002, S. 19). Eine zu häufige Kontaktaufnahme mit dem Kunden über mehrer Kommunikationskanäle wird durch eine gezielte Abstimmung der oben aufgeführten Kommunikationswege untereinander vermieden (SCHUHMACHER, 2004, S. 21).

Aus Sicht des Kunden bedeutet die entstandene Vielfalt der Kommunikationskanäle einen „Single Point of Entry“ in das Unternehmen. Auf diese Weise kann ihm eine verlässliche, schnelle und kompetente Reaktion seitens des Unternehmens auf sein Anliegen gewährleistet werden (HIPPER/WILDE, 2002, S. 19).

Eine qualitative Verbesserung der Prozesse, gerade an der Schnittstelle Unternehmen/Kunde, ist heute für Unternehmen eine Möglichkeit sich differenzierende Wettbewerbsvorteile vor den Mitbewerbern zu verschaffen. CRM-Systeme unterstützen diese Verbesserung. Sie zielen auf eine Steigerung der Kundenzufriedenheit und damit einhergehend auch auf eine Steigerung der Kundenbindung ab. NACH DILLER (2001, S. 165) greift das System des CRM jedoch zu kurz. So beurteilen Mitarbeiter aus den für das CRM wichtigen Bereichen, wie Marketing, Vertrieb, Service und IT dieses Thema oftmals unterschiedlich. Während fachliche Spezialisten oftmals nur bedingt mit den Herausforderungen der Softwareprogramme zurecht kommen, mangelt es den IT-Spezialisten die aus Marketing-, Vertrieb- und Servicesicht komplexen Anforderungen nachzuvollziehen (SCHUHMACHER, 2004, S. I).

Dies verdeutlicht, dass eine Steigerung der Kundenzufriedenheit durch CRM nur durch die Verwirklichung eines ganzheitlichen Ansatzes zu gewährleisten ist. Nach RAAB und LORBACHER (2002, S. 11ff) muss dieser Ansatz sowohl die technische und menschliche Perspektive als auch die Organisationsstruktur miteinander verknüpfen.

Abbildung 4.3: Gestaltung eines ganzheitlichen Customer Relationship Marketings



Quelle: RAAB/LORBACHER, 2002, S. 14

#### 4.4 Kundenbindung als Unternehmensstrategie

Als Konsequenz der in Abschnitt 4.1 erläuterten Entwicklung auf den Absatzmärkten wird das Erreichen dauerhafter Wettbewerbsvorteile zunehmend schwieriger. Hierdurch gewinnt der Aufbau von langfristigen Kundenbeziehungen durch die Implementierung gezielter Kundenbindungsmaßnahmen in die Unternehmensstrategien an Bedeutung. Für viele Unternehmen erlangt die Kundenbindung gegenüber der Anwerbung von Neukunden an Attraktivität (PETER, 2001, S. 2 ff).

Bestätigt wird die in Abschnitt 4.1 erläuterte Entwicklung auf den Märkten auch anhand der Veränderungen in der klassischen Werbestrategie. Aufgrund von immer geringeren Erfolgen in den Werbestrategien der Kostenführerschaft, Differenzierung und Nischenfokussierung werden auch hier neue Wege eingeschlagen (KÜNZEL, 2002, S. 1; DROSTEN/KNÜWER, 1997, S. 36). So wird die Massenkommunikation über die klassische Werbung immer mehr in Frage gestellt, da der Verbraucher im Durchschnitt nur noch zwei von hundert

Werbeimpulsen aufnimmt und bewusst verarbeitet. Durch diese hohen Streuverluste verliert die traditionelle Werbung an Bedeutung. Als eine Reaktion auf diese Veränderungen hat sich auch im Bereich der Werbeagenturen eine deutliche Schwerpunktverlagerung von der Kundengewinnung zu einem Full-Service für die Unternehmen, der auch Kundenbindungsmaßnahmen integriert, durchgesetzt (KROEBER-RIEL, 2004, S. 13ff).

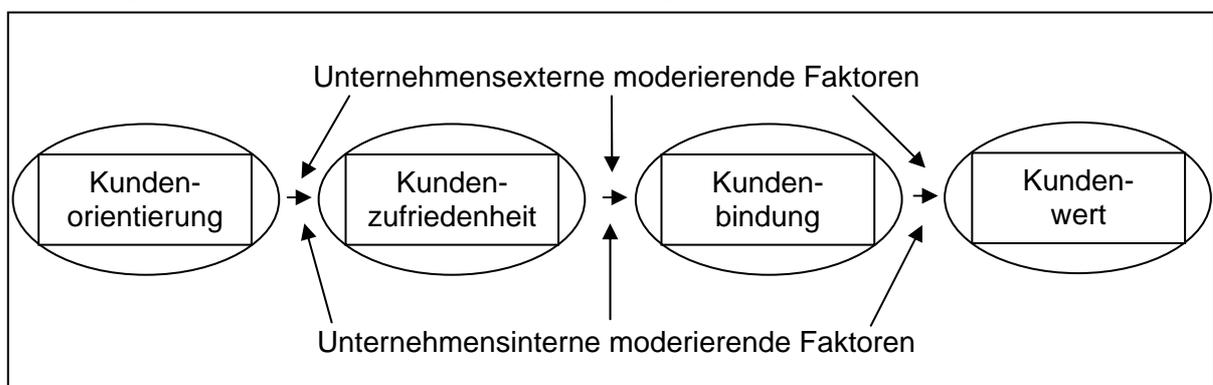
#### 4.4.1 Wechselseitige Abhängigkeit von Kundenorientierung, -zufriedenheit und -bindung

Kundenbindung kann nicht als Ergebnis des Einsatzes einzelner Kundenbindungsinstrumente angesehen werden. Vielmehr müssen die Kundenerwartungen aufgrund eines kundenorientierten Angebotes erfüllt worden sein (BRUHN, 2003, S. 106). Die Erfüllung von Erwartungen ergibt sich aus dem vom Kunden vorgenommenen Vergleich der erhaltenen und tatsächlichen Leistung (vgl. Kapitel 3). Während der Grad der Kundenzufriedenheit verdeutlicht, inwiefern der Kunde seine Erwartungen durch das Unternehmen erfüllt sieht, bezeichnet Kundenorientierung die umfassende Berücksichtigung der Kundenerwartungen. Kundenorientierung ist somit ein maßgeblicher Faktor für eine hohe Kundenzufriedenheit (BRUHN, 2003, S. 106). Fällt der Soll/Ist-Vergleich einer erhaltenen Leistung durch den Kunden positiv aus, entwickelt der Kunde dem Unternehmen gegenüber ein loyales Verhalten, wodurch eine verstärkte Kundenbindung erzielt wird (BRUHN/GEORGIE, 2003, S. 590; HUBER/HERRMANN/BRAUNSTEIN, 2004, S. 74).

#### Erfolgskette der Kundenorientierung

In der von BRUHN (2004a, S. 38f) entwickelten Erfolgskette der Kundenorientierung (s. Abbildung 4.4) wird verdeutlicht, dass das Ziel der verstärkten Kundenbindung eine kundenorientierte Unternehmensführung voraussetzt. Die hierdurch bedingte Kundenzufriedenheit ist maßgeblich für eine feste Bindung der Kunden an das Unternehmen (vgl. Kapitel 3).

Abbildung 4.4: Erfolgskette der Kundenorientierung



Quelle: BRUHN, 2004a, S. 39, verändert

Die Erfolgskette der Kundenorientierung setzt sich aus den Bestandteilen Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenwert zusammen. Beeinflusst wird diese Kette durch externe und interne Faktoren, die auf das Unternehmen einwirken. Wesentliches Merkmal der Erfolgskette ist laut BRUHN (2004a, S. 39) das „Denken in Wirkungsbeziehungen“. Das direkte Wirken der einzelnen Glieder aufeinander steht nicht im Vordergrund, sondern die Gesamtheit mit ihren wechselseitigen Abhängigkeiten. Wichtiges Ziel ist die Optimierung des letzten Gliedes der Kette, den Kundenwert, als ökonomische Zielgröße des Unternehmens.

Das Konstrukt Kundenbindung besteht aus zwei Dimensionen: Zum einen wird der Aspekt der tatsächlichen Verhaltensweise der Kunden und zum anderen die Verhaltensabsicht berücksichtigt (vgl. Abschnitt 2.2.1). Bei Betrachtung dieser beiden Dimensionen wird von einem „mehrdimensionalen Konstrukt der Kundenbindung“ gesprochen (BRUHN, 1999, S. 111). Nach dieser Konzeptualisierung werden z.B. das Weiterempfehlungsverhalten bzw. die Weiterempfehlungsabsichten als Indikator der Kundenbindung aufgefasst. So ist ein Kunde, der Leistungen eines bestimmten Anbieters wiederholt nachfragt und darüber hinaus noch positive Mund-zu-Mund-Werbung betreibt, psychologisch gebunden. Die psychologische Bindung an das Unternehmen verringert eine Abwanderungsbereitschaft des Kunden. Denn der Kunde wird nicht rein zufällig oder durch technologische, ökonomische, soziale oder strukturelle Barrieren an einem Anbieterwechsel gehindert (HOMBURG/GIERING/HENTSCHEL, 1999, S. 89), sondern durch eine emotionale Bindung.

#### **4.4.2 Marketingstrategischer Ansatzpunkt der Kundenbindung**

Ziel eines systematischen Kundenbindungsmanagements ist es, den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens merklich zu vergrößern. Neben Wiederholungskäufen, Cross-Buying und Weiterempfehlungen können sich Unternehmen mit einem loyalen Kundenstamm eine Reihe weiterer erlössteigernder und kostensenkender Effekte zu Nutze machen (vgl. Abschnitt 2.2.5). Durch diese zunehmend verbreitete Erkenntnis haben viele Anbieter in den vergangenen Jahren anstelle der bisherigen Konzentration auf die Neukundengewinnung nun die langfristige Bindung bereits vorhandener Kunden in den Mittelpunkt marketingstrategischer Überlegungen gestellt (SCHRÖDTER, 2003, S. 13). Aus dieser Entwicklung leitet sich die Fragestellung nach dem Stellenwert der Kundenbindung im Zielsystem eines Unternehmens ab.

Nach RAFFÈE und FRITZ (1991, S. 1212ff) ist „...Unternehmensführung nicht nur Menschenführung, sondern Gestaltung und Lenkung eines sozialen, wirtschaftlichen und technischen Systems“. Hiernach muss eine erfolgreiche Unternehmensführung auf die Gesamtheit des Unternehmens Einfluss nehmen. Im Marketing werden Sachverhalte, die den gesamten Unternehmenserfolg nachhaltig bestimmen, als Erfolgsfaktoren bezeichnet. Die Gestaltung

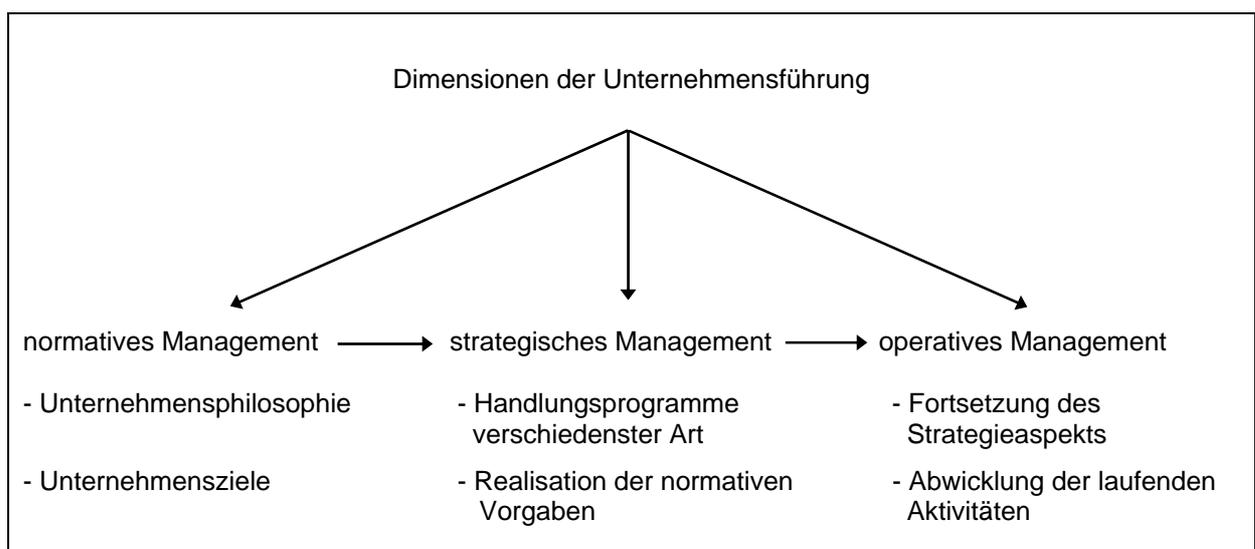
dieser Faktoren gehört somit zur primären Aufgabe des Marketing-Managements (FRITZ, 1997, S. 18). Werden Umfang und Intensität der Kundenbindung als ein strategischer Erfolgsfaktor angesehen, so ist das Kundenbindungsmanagement als ein Bestandteil des strategischen Managements eines Unternehmens anzusehen (MEFFERT, 2003, S. 130).

Somit sollte als grundlegende Voraussetzung der Kundenbindung die Kundenorientierung im Unternehmensleitbild fixiert sein. Für die praktische Unternehmenspolitik des Managements bedeutet dies ein aktives Vorleben dieses Leitbildes, so dass es auch von den Mitarbeitern verinnerlicht und im direkten Kundenkontakt praktiziert wird (MEYER/OEVERMANN, 1995, Sp. 1344).

Zur Systematisierung dieser Sachverhalte wird die Unternehmensführung in logisch voneinander getrennte Managementebenen unterschieden. FRITZ (1997, S. 18) bezeichnet sie als das „Konzept des integrierten Managements“. In diesem Konzept wird die Unternehmensführung in drei Managementebenen unterteilt: Die Ebenen des normativen, des strategischen und des operativen Managements (BLEICHER, 2004, S. 54ff).

Das normative Management umfasst die Gestaltung, die Transparenz und die glaubwürdige Vermittlung der Unternehmensphilosophie. Hier sollen sich Grundwerte und Orientierungen eines Unternehmens und seiner Unternehmensziele widerspiegeln. Das strategische Management legt aufbauend auf das normative Management konkrete und nachhaltige Handlungsprogramme fest, die der Umsetzung der normativen Vorgaben dienen sollen. Die Ausführung der entwickelten strategischen Programme erfolgt durch das operative Management (FRITZ, 1997, S. 18).

Abbildung 4.5: Konzept des integrierten Managements



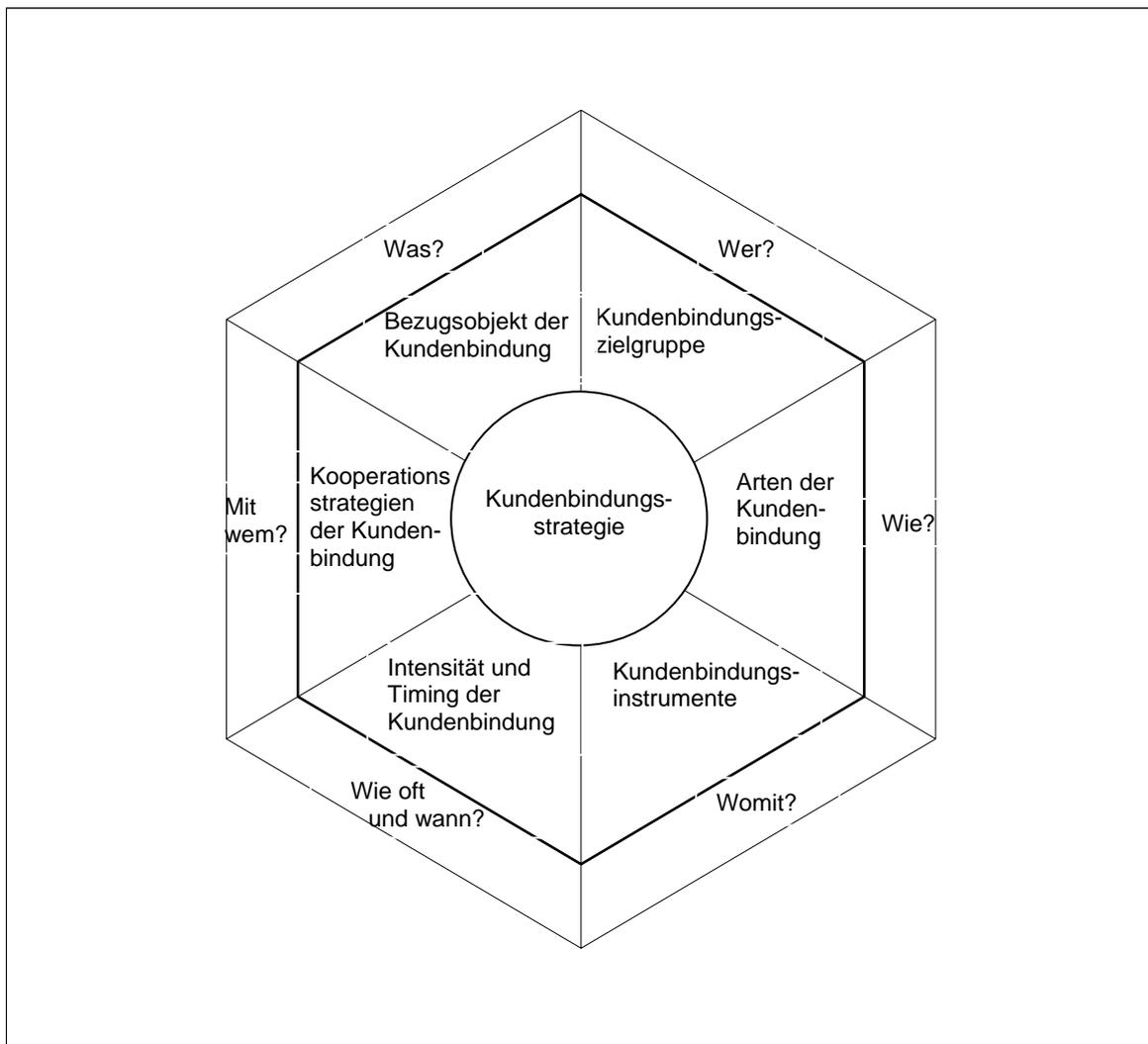
Quelle: Eigene Darstellung nach RAFFÉE und FRITZ, 1991, S.1221ff

Ein von der Unternehmensführung entwickeltes und in das Unternehmen integriertes Kundenbindungsmanagement verlangt eine systematische Planung und Vernetzung von Maßnahmen. Wie bei allen Strategien legt die Zielbestimmung im normativen Management den Ausgangspunkt fest. Nach der konkreten Festlegung von Inhalten, Ausmaß, Zeitspanne und Segment muss eine Eingliederung der geplanten Maßnahmen in das bestehende Zielsystem des Unternehmens erfolgen (BRUHN, 2003, S. 108).

#### 4.4.3 Leitfragen zum Kundenbeziehungsmanagement

Die in Abbildung 4.6 aufgeführten Aspekte werden von HOMBURG und BRUHN (2003, S. 18f) als „Dimensionen der Kundenbindungsstrategie“ bezeichnet. HOMBURG und KROHMER (2003, S. 424f) sprechen hier von den „Strategischen Leitfragen zum Kundenbeziehungsmanagement“. Grundsätzlich lassen sich in beiden Fällen sechs Leitfragen unterscheiden, die die Basis für die Entwicklung eines individuellen und erfolgreichen Kundenbindungskonzeptes bilden.

Abbildung 4.6: Dimensionen einer Kundenbindungsstrategie



- **Was:** Die erste Leitfrage bezieht sich auf das Objekt, an das der Kunde gebunden werden soll. Eine Bindung kann sich auf das Produkt, den Hersteller oder den Absatzmittler beziehen.
- **Wer:** Des Weiteren muss festgelegt werden mit welcher Priorität in die verschiedenen Kundensegmente zur Erhöhung der Kundenbindung investiert werden soll.
- **Wie:** Die Art der Kundenbindung beschäftigt sich mit der Frage auf welche Weise die Kunden gebunden werden sollen. Zu unterscheiden ist hier zwischen den in Abschnitt 2.2.3 bereits näher beschriebenen ökonomischen, sozialen, technisch-funktionalen, vertraglichen und emotionalen Bindungen.
- **Womit:** Als weitere strategische Kundenbindungsdimension ist die Festlegung der einzusetzenden Kundenbindungsinstrumente zu nennen. Nach DILLER (1995, S. 50f) liefern hier alle Bereiche des klassischen Marketing-Mix Ansatzpunkte zur Kundenbindung. Eine detaillierte Darstellung der einzelnen Marketinginstrumente folgt in Abschnitt 4.4.4.
- **Wie oft und wann:** In einem nächsten Schritt ist zu konkretisieren wann und in welcher Intensität die ausgewählten Instrumente eingesetzt werden sollen.
- **Mit wem:** Schließlich ist die Frage zu klären, ob durch die Abstimmung mit entsprechenden Partnern (z.B. zwischen Hersteller und Handel) die Ziele der Kundenbindungsmaßnahmen effizienter umgesetzt werden können (vgl. BRUHN 2003, S. 110ff; HOMBURG/BRUHN, 2003, S. 18ff; HOMBURG/KROHMER, 2003, S. 424ff).

#### 4.4.4 Klassische Instrumente des Kundenbindungsmanagements

Wie in Abschnitt 4.3 erläutert liegt das Hauptaugenmerk des Beziehungsmarketings darauf, gewonnene Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden und verlorene Kunden systematisch zurückzugewinnen. Zu den strategischen Ansätzen der Kundenbindung zählt die Bestimmung der einzusetzenden Kundenbindungsinstrumente. Die klassischen Instrumente des Marketing-Mix stehen den Unternehmen hier in vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten zur Verfügung. Jedoch müssen die aufgeführten Instrumente individuell auf die einzelnen Unternehmens- und Kundenstrukturen abgestimmt werden. Auch dürfen die aufgeführten Instrumente nicht isoliert betrachtet werden, sie stehen in einer komplementären Beziehung zueinander. Im Rahmen eines integrierten Kundenbindungsmanagements sind sie zu erarbeiten, zu implementieren und zu kontrollieren (BRUHN, 2003, S.138).

Heute wird in der Literatur teilweise die Auffassung vertreten, dass im Dienstleistungsbereich die klassischen Marketinginstrumente nicht genügen, um eine marktfähige Leistung zu

erbringen (DREYER/DEHNER, 2003, S. 17f). Der klassische Marketing-Mix mit den Instrumenten der vier „p“ wird im Dienstleistungsmarketing durch die „Gestaltung der Dienstleistungsprozesse (process)“, die „beteiligten Personen (personnel)“ und die „Ausstattungs- und Erscheinungspolitik (physical facilities and evidence)“ erweitert (MEFFERT/BRUHN, 1995, S. 251). Auf Grund der Bedeutung dieser Instrumente für die Erstellung von Dienstleistungen und deren Wahrnehmung werden sie in die folgende Erläuterung der Marketinginstrumente des Kundenbindungsmanagements einbezogen (DREYER/DEHNER, 2003, S. 17).

#### Übersicht 4.2: Marketinginstrumente für die Kundenbindung

Marketinginstrumente	Marketing-Subinstrumente
Kommunikationspolitik (promotion)	Direct-Mail: direkte Ansprache der Kunden Kundenzeitschriften: Infos, Unterhaltung, Identität, Interaktion Kundenkarten: Verknüpfung Kaufdaten/Personen Kundenclubs: integrierter Strategieansatz Telefonmarketing: Nachfassaktion, Kundenbefragung Online-Marketing: E-Mail, Chats, Website, Newsletter Event-Marketing: Ausflüge, Themenabende
Preispolitik (price)	Rabatt- und Bonussysteme: finanzielle, naturale Vergünstigung Verträge und Garantien: freiwillige Bindung durch Anreize Preisdifferenzierungsstrategien: räumlich, zeitlich usw. Finanzieller Anreiz: Rückvergütung
Produkt- und Leistungs politik (product)	Produktgestaltung Festlegung der Service- und Produktqualität: QS Produktprogrammpolitik Markenpolitik
Distributionspolitik (place)	Vertriebsorganisation Vertriebswegegestaltung: Online-Vertrieb
Gestaltung der Dienstleistungsprozesse (process)	Gestaltung der Kundenkontaktsituation Zeitmanagement Kundenintegration Beschwerdemanagement Gestaltung der Geschäftsprozesse im Hintergrund
Beteiligte Personen (personnel)	Personalintensität Erscheinungsbild Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter Mitarbeiterkompetenz und -motivation Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter
Ausstattung- und Erscheinungspolitik (physical facilities and evidence)	Gebäude- und Raumgestaltung Gestaltung von Serviceinstrumenten (PC, Telefon)

Quelle: DREYER/DEHNER, 2003, S. 18; HOMBURG/KROHMER, 2003, S. 839

#### 4.4.4.1 Kundenbindung durch Kommunikationspolitik

Im Kundenbindungsmanagement erfüllt die Kommunikationspolitik vor allem das Ziel einen Kundendialog aufzubauen. Zum einen lassen sich so Kundenwünsche ermitteln und zum anderen wird versucht Kunden emotional einzubinden (KENZELMANN, 2003, S. 27). Weiterhin können nach DITTRICH (2000, S. 221f) Kundenbindungsmaßnahmen der Kommunikationspolitik akquisitorische Anreize aussenden. So ziehen attraktive Kundenclubs oder Bonusprogramme neue Kunden an. Jedoch haben hierzu durchgeführte Untersuchungen ergeben, dass sich durch diese Akquise zwar in wachsenden Märkten zusätzliche Umsätze erzielen lassen, in stagnierenden Märkten hingegen eher Gegenreaktionen der Konkurrenz und Preiskämpfe zu erwarten sind.

Nach BRUHN (2003, S. 121) erfüllt die Kommunikationspolitik innerhalb des Kundenbindungsmanagements vorrangig zwei Ziele:

1. Aufbau eines kontinuierlichen Dialoges mit dem Kunden zur Stabilisierung oder Veränderung der Kundenerwartung.
2. Vermeidung potenzieller Nachkaufdissonanzen durch die Verbreitung von kaufbeständigen Informationen.

Folgende kommunikationspolitische Kundenbindungsinstrumente sind weit verbreitet:

**Direct-Mail** ist eines der klassischen Kundenbindungsinstrumente. Es handelt sich hier um eine adressierte Werbesendung aus unterschiedlichen Bestandteilen (z.B. Anschreiben, Katalog, Prospekt). Eingesetzt wird dieses Instrument zur direkten Ansprache der Kunden um sie z.B. auf aktuelle Angebote und Ereignisse hinzuweisen. Auch können auf diesem Wege „Starkunden“ individuell angesprochen werden (BRUHN, 2003, S. 121f; KENZELMANN, 2003, S. 27ff).

**Kundenzeitschriften** sind periodisch erscheinende Publikationen von Herstellern oder Handelsunternehmen (BRUHN, 2003, S. 122). Nach DITTRICH (2000, S. 160ff) verfolgen Kundenzeitschriften vier grundsätzliche Ziele:

- Information: Es werden Firmen- und Angebotsinformationen übermittelt, jedoch dürfen Werbe- und Verkaufsangebote die Qualität der Zeitschrift nicht negativ beeinflussen. Kundenzeitschriften verfolgen das Ziel, dem Leser einen Informationsvorsprung z.B. über den Produkthersteller, verwendete Rohstoffe oder das soziale Engagement des Unternehmens zu vermitteln.
- Unterhaltung: Durch die Bereicherung mit Lifestyle-Stories, Berichten aus Kultur und Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft werden Kundenzeitschriften zu

informativ-unterhaltenden Print-Medien. Als Ziele werden besonders Sympathie, Imagetransfer und das die Unternehmung betreffende „Weitererzählen“ anvisiert.

- **Identität:** Durch die regelmäßige, kostenlose Zustellung einer professionell gestalteten Zeitschrift kann eine Steigerung des Selbstwertgefühls des Kunden erreicht werden. Voraussetzung hierfür ist eine qualitativ hochwertige Zeitschrift, die mit anderen Kaufzeitschriften vergleichbar und auf die anvisierte Leserschaft ausgerichtet ist. Kundenrelevante Themen, die nicht unbedingt unternehmens- oder produktbezogen sind, und ein persönlicher, emotionaler Kommunikationsstil verstärken den Identifikationsprozess.
- **Interaktion:** Hinweise auf Telefon, Homepage und Faxnummern des Unternehmens müssen klar und regelmäßig kommuniziert werden, so dass Antwortmöglichkeiten aber auch ein Informationsaustausch unter den Kunden möglich ist.

Ergänzend schaffen Kundenzeitschriften durch die Berichterstattung über Erfahrungen anderer Kunden ein Gemeinschaftsgefühl (KENZELMANN, 2003, S. 27ff).

**Kundenkarten** haben in den letzten Jahren eine große Verbreitung gefunden. Die Ausgabe der Kundenkarte eröffnet dem Unternehmen zwei wesentliche Vorteile (BRUHN, 2003, S. 122ff). Erstens besteht durch die Erfassung der Daten die Chance zum Aufbau eines individuellen Dialogs. Zweitens können Unternehmen im Massenmarkt mittels Kundenkarte die bisher anonymen Kaufdaten mit Personen verknüpfen (Umsatz, Menge, Frequenz, Produkte usw.), ihr Kaufverhalten beobachten (Data-Mining) und damit erstmals ihre Starkunden identifizieren. Mittels dieser Karten können auch Zusatzleistungen offeriert werden, wie z.B. Zahlungs- und Finanzierungsfunktionen (DITTRICH, 2000, S. 162). Des Weiteren wird durch Kundenkarten ein Gefühl der Exklusivität vermittelt (KENZELMANN, 2003, S. 27ff).

**Kundenclubs** vereinen als integrierter Strategieansatz unterschiedliche Kundenbindungsmaßnahmen. In diesem Gesamtkonzept werden unter anderem die oben aufgeführten Maßnahmen zusammengefasst (TOMCZAK/DITTRICH, 2000, S. 274f). Weiterhin werden die Bedürfnisse der Kunden z.B. nach sozialen Kontakten, Akzeptanz und Selbstverwirklichung angesprochen (MOHME, 1993, S. 36). Durch die Vermittlung von Erlebnismehrwerten und dem Angebot individueller Serviceleistungen, wie auch dem Versprechen von Sonderkonditionen und attraktiven Angeboten entsteht für den Kunden ein psychologischer Mehrwert (KENZELMANN, 2003, S. 27ff). Kundenclubs tragen somit durch eine emotionale Verbundenheit zu einer Verstärkung der Kundenbindung bei (BRUHN, 2003, S. 125).

Nach HARTMANN et al. (2004, S. 4) handelt es sich bei einem Kundenclub um ein Leistungsangebot,

- das von einem Unternehmen initiiert und organisiert wird
- das einen Teil der bestehenden und potenziellen Kunden einbezieht, denen exklusive Leistungen angeboten werden
- das eine kontinuierliche, dialogorientierte Kommunikation aufweist
- das Beitrittsaktivitäten seitens des Kunden erfordert

**Telefonmarketing** ist eines der meistgenutzten Instrumente, um mit Kunden Kontakt aufzunehmen. Hierdurch lässt sich schnell und kostengünstig ein direkter Dialog zu den Kunden herstellen. Als klassisches Einsatzgebiet des Telefonmarketings ist in diesem Zusammenhang die Nachfassaktion zu nennen. Hier werden im Nachhinein Fragen zur Zufriedenheit mit erworbenen Produkten gestellt. Da die Kundenbindung insbesondere im Anschluss an den Kaufentscheid relevant ist, sollten hierdurch die Käufer in ihrem Entschluss nochmals bestätigt und mögliche Dissonanzen reduziert werden (DITTRICH, 2000, S. 161). Auch im Anschluss an Direct Mailing Aktionen wird Telefonmarketing mit dem Ziel eingesetzt, die Rücklaufquote zu erhöhen. Die telefonische Kundenbefragung zur Produkt- und Servicezufriedenheit der Kunden nach einem Kauf bzw. einer Inanspruchnahme einer Dienstleistung sind als klassische Einsatzgebiete zu nennen (BRUHN, 2003, S. 126f; KENZELMANN, 2003, S. 48ff). Weiterhin bringen Telefonumfragen wichtige Informationen und signalisieren Interesse am Kunden (KENZELMANN, 2003, S. 27ff).

**Online-Marketing** steht für das Marketing in Computernetzen und lässt sich dem Direktmarketing zu ordnen (DILLER, 2001, S. 1221f). Zu den beliebtesten elektronischen Kundenbindungsinstrumenten zählen u.a. die Gestaltung einer Unternehmenswebsite, elektronische Newsletter, E-Mails sowie Chats und Kundenforen (BRUHN, 2003, S. 127f). Interaktive Internetseiten ermöglichen die Vermittlung von aktuellen Informationen und einen unmittelbaren Austausch zwischen den Kunden untereinander und dem Unternehmen. Diese virtuellen Gemeinschaften im Internet können zeit- und ortsunabhängig unbegrenzt vielen Kunden ein „Wir-Gefühl“ geben. Auch periodisch erscheinende Newsletter per E-Mail versorgen Kunden kostengünstig mit aktuellen Informationen (KENZELMANN, 2003, S. 27ff).

**Event-Marketing** umfasst eine zielgerichtete Planung, Organisation, Inszenierung und Kontrolle von Unternehmensveranstaltungen, wie gemeinsame Ausflüge oder Themenabende. Hier wird der Kunde vorrangig als Individuum angesprochen. Kundenfeste und Events können positive Stimmungen und Emotionen vermitteln (KENZELMANN, 2003, S. 27ff). Event-Marketing dient der Wertschätzung „besonderer“ Kunden. Neben einer verstärkten Bindung an den Anbieter schafft diese Form der Kundenbindungsmaßnahme

auch soziale Bindungen innerhalb der Kundschaft (vgl. Abschnitt 2.2.3). Zudem festigen kleine Aufmerksamkeiten und sogenannte „Give aways“ die persönliche Verbundenheit oder unterstützen die Erinnerung an den Anbieter, beispielweise bei Dienstleistungen und langen Kaufzyklen (BRUHN, 1999, S. 134ff, BRUHN, 2003, S. 128f).

#### **4.4.4.2 Kundenbindung durch Preispolitik**

Neben der Kommunikationspolitik mit direkten Kundenbindungsinstrumenten, wie Kundenclubs und -karten, kann auch der Preis als ein wirkungsvolles Marketinginstrument zur Steuerung der Erhöhung der Kundenbindung eingesetzt werden (SIMON et al., 2003, S. 339). Nach BRUHN (2003, S. 129ff) kommen primär Rabatt- und Bonussysteme, Verträge und Garantien sowie Preisdifferenzierungsstrategien als preispolitische Instrumente in Betracht. Durch diese preispolitischen Maßnahmen werden einerseits für den Kunden Anreize geschaffen die Geschäftsbeziehung aufrecht zu erhalten und andererseits Wechselbarrieren errichtet, die dem Kunden einen Anbieterwechsel erschweren. Nach KENZELMANN (2003, S. 26f) bietet sich eine Erweiterung der oben genannten Maßnahmen durch die Schaffung finanzieller Anreize, wie z.B. Rückvergütungen an.

Für die Operationalisierung der oben genannten preispolitischen Kundenbindungsinstrumente ist eine differenzierte Darstellung von Vorteil. SIMON et al. (2003, S. 339ff) sprechen hier von Kundenbindungs-Pricing und nennen folgende differenzierte Ansätze, die für eine optimale Kundenbindungsstrategie kombiniert werden können:

**Mengenabhängiges Pricing:** Von einer mengenabhängigen Preisbildung wird gesprochen, wenn eine Preisdifferenzierung nach der gekauften Menge vorgenommen wird. Jedoch muss hier nicht die Menge maßgeblich sein, es kann auch der Umsatz sein, der sich rabattbestimmend auswirkt. Als Anwendungsformen kommen hier alle mengenabhängigen Pricings in Frage. Das können z.B. zweiteilige Tarife (z.B. Telefon, Bahncard) oder auch Blocktarife (z.B. Strompreise, Internet-Tarife) sein. Als bedeutendste Formen sind der „angestoßene“ (inkrementelle) und „durchgerechnete“ (retroaktive) Mengenrabatt zu nennen. Der Unterschied der beiden Rabattformen liegt in der zu berechnenden Menge. Der angestoßene Rabatt kommt erst zum Zuge, wenn eine bestimmte Menge erworben worden ist und dann auch nur für diese neu erworbene Menge. Im Gegensatz hierzu wirkt sich der „durchgerechnete“ Mengenrabatt im Nachhinein auf die gesamte erworbene Menge aus.

**Zeit- und loyalitätsabhängiges Pricing:** Dieser Ansatz der Preispolitik bildet den Schwerpunkt des Kundenbindungs-Pricing. Sie steht in Abhängigkeit von der Dauer der Geschäftsbeziehung des Unternehmens mit dem Kunden. Preisnachlässe werden in Abhängigkeit von der Dauer der Kundenbeziehung oder Loyalität gewährt. Die Gewährung von zeit- und loyalitätsabhängigen Rabatten und Vergünstigungen wird besonders in Bereichen mit Vertragsbeziehungen zwischen Kunden und Unternehmen vollzogen. In

Geschäftsbeziehungen, die über einen längeren Zeitraum ohne Vertragsbeziehungen laufen, läßt sich die Treue des Kunden nur schlecht ermitteln, so dass hier eine zeitabhängige Belohnung als riskant einzuschätzen ist.

**Mehrprodukt-Pricing:** Mehrproduktunternehmen sind an einer über das gesamte Produktangebot hinwegreichenden Kundenbindung interessiert. Kennzeichen des Mehrprodukt-Pricing ist ein Paketangebot mit unterschiedlichem Sortiment oder bestimmten Vergünstigungen (z.B. Sortimentsrabatte) falls vom Kunden Produkte aus verschiedenen Sortimenten erworben werden. Bedeutende Formen in der Praxis sind:

- **Paketpreise (Bundling):** Hier werden verschiedene Produkte zusammen als Paket zu einem Preis angeboten, der unter der Summe der Einzelpreise liegt. Unterschieden werden diese Paketpreise wiederum in „Pure Bundling“ und „Mixed Bundling“. Im „Pure Bundling“ werden die Produkte nur in einem Paket angeboten, während beim „Mixed Bundling“ die im Paket zusammengestellten Produkte auch einzeln erworben werden können.
- **Koppel- und Komplementärprodukte (Tie-in Sales):** Beim Kauf des Hauptproduktes (bindendes Gut) erklärt sich der Käufer bereit, die mit dem erworbenen Produkt verbundenen Güter (Komplementärprodukte) bei demselben Lieferanten zu erwerben. Häufig handelt es sich bei den bindenden Gütern um ein Gebrauchsgut wie z.B. einen Kopierer und um die verbundenen Güter um Verbrauchsgüter, in diesem Fall etwa der Toner.
- **Umsätze aus Folgeprodukten:** Hier werden beim Erwerb von Folgeprodukten diese günstiger angeboten als die gleichen Produkte für Neukunden. Eine andere Form dieses Mehrprodukt-Pricing ähnelt der Form der Komplementärprodukte. Hier werden unter dem Gesichtspunkt der Kundenbindung z.B. günstige Maschinen angeboten, durch die später nötigen Ersatzteile werden dann die Gewinne erzielt. Diese Form der Umsätze aus Folgeprodukten sollte die Kundenbindung nicht zu sehr strapazieren, da es sich zwangsläufig nicht mehr um echte Loyalität handelt. Hier wird eine gebundene Beziehung aufgebaut.
- **Sortimentsrabatt:** Er wird in Abhängigkeit von der Anzahl der nachgefragten Produkte bzw. Sortimente vergeben. Durch diesen Rabatt soll der Kunde dazu bewogen werden den gesamten Bedarf möglichst durch einen Lieferanten zu decken. Verfügt der Anbieter über ein Produkt mit besonderem Wettbewerbsvorteil wirkt sich der Sortimentsrabatt besonders bindend aus, da in diesem Fall Standardprodukte des Anbieters mitverkauft werden können.

- Gesamtumsatz-Bonus: Er ermittelt sich aus dem Jahresumsatz aller erworbenen Produkte. Ziel dieser Maßnahme ist die Festigung der Kundentreue. Bei diesen Umsatzboni ist es nicht von Bedeutung ob der Umsatz über ein oder mehrere Produkte erzielt wurde.

**Mehrpersonen-Pricing** hat zum Ziel nicht nur die Hauptperson, sondern auch zusätzliche Personen als Kunden zu gewinnen und zu binden. Das Hauptziel dieser Preisstrategie liegt in der Generierung der Umsätze. Kundenbindungseffekte werden durch diese Form jedoch auch realisiert. Das Mehrpersonen-Pricing dient besonders in den Bereichen Telekommunikations-, Reise- und Verkehrsdienstleistungen als Mittel zur Verkaufsunterstützung und Kundenbindung. In den oben genannten Bereichen ist es häufig notwendig, ganze Gruppen als Kunden zu gewinnen und möglichst an sich zu binden, um gegen spezialisierte Konkurrenten bestehen zu können.

**Verträge und Garantien** werden ebenfalls als direkter Weg zur dauerhaften Kundenbindung gewählt. Während durch die oben beschriebenen Maßnahmen mehrheitlich über Anreizmaßnahmen, wie Rabatte und Nachlässe, eine „freiwillige“ Bindung der Kunden erreicht werden soll, wird über Verträge und Garantien der direkte Weg eingeschlagen (vgl. Abschnitt 2.2.2). Durch den Abschluss langfristiger Kontrakte, in denen der Kunde sich langfristig an ein Unternehmen bindet, macht der Lieferant i.d.R. Zugeständnisse im preislichen Bereich. Kontrakte von bis zu fünf Jahren sind in zahlreichen Branchen zu finden. Um Unsicherheiten seitens der Kunden bezüglich der zukünftigen Preisentwicklung zu minimieren, werden z.B. Preisgleitklauseln, Preisgarantien oder Meistbegünstigungsklauseln in den Verträgen verankert.

- Preisgleitklauseln beinhalten eine Preisvereinbarung über einen längeren Zeitraum, die jedoch eine Preisentwicklung in Abhängigkeit von Indikatoren einbezieht. Festgelegt werden müssen bei diesen Verträgen die Quellen der Indikatoren, die der Indexierung unterworfenen Kostenbestandteile und die Häufigkeit der Preisanpassung.
- Preisgarantien hingegen werden im Rahmen von Lieferverträgen oder als separates Instrument eingesetzt. Dem Kunden wird ein bestimmter Preis in einem bestimmten Zeitraum garantiert oder der Handel gibt Preisgarantien. So werden Waren zu Preisen angeboten, die als die günstigsten beworben werden. Hier werden Geldzurückgarantien ausgesprochen. Findet der Käufer das identische Produkt bei einem anderen Händler zu einem günstigeren Preis wird ihm die Differenz oder der gesamte Kaufbetrag erstattet. In dieser Strategie liegt die Gefahr einer Preisspirale nach unten. Anbieter gleicher Produkte versuchen sich durch Dumping zu unterbieten.

- Meistbegünstigungsklauseln garantieren den Kunden, dass sie in einem bestimmten Zeitraum den für sie günstigsten Preis erhalten. So wird das Risiko eines langfristigen Vertrages stark reduziert.

Die Meistbegünstigung wie auch die Preisgarantie sind zwei Instrumente, die eine starke Bindung hervorrufen können. Durch das Bewusstsein, immer den günstigsten Preis zu erhalten, wird ein Wechsel zu anderen Lieferanten nicht so schnell in Betracht gezogen.

#### **4.4.4.3 Kundenbindung durch Produkt-/Leistungs politik**

Da Kundenzufriedenheit als Basis einer erfolgreichen Kundenbindung angesehen wird, sollte sich das Leistungsangebot eines Unternehmens an den Kundenwünschen orientieren. Leistungspolitische Kundenbindungsinstrumente müssen folglich bei denjenigen Aspekten ansetzen, die für die Zufriedenheit der Kunden von besonderer Bedeutung sind. Nach BRUHN (2003, S. 133) sind innerhalb eines Unternehmens die Produkte oder Serviceleistungen zu identifizieren, die einen hohen Kundenzufriedenheitsgrad hervorrufen, die sogenannten „Satisfaction Driver“. Häufig werden diese Produkte und Serviceleistungen im Rahmen des Qualitäts- und Servicemanagements ausfindig gemacht, um hier gezielte Maßnahmen ergreifen zu können. Jedoch ist die alleinige Entwicklung eines hochwertigen Produktes kein Garant für eine dauerhafte Kundenbindung. Die zunehmende Homogenität der Produkte und ihrer Qualität erfordert vielmehr, zumindest in einer Zufriedenheitsdimension, einen vom Kunden wahrgenommenen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. GÜNDLING (1999, S. 10) beschreibt diese Entwicklung der Produktpolitik als eine wesentliche Herausforderung für den Anbieter, da er den steigenden Ansprüchen der Kunden gerecht werden muss. Ein hoher Qualitätsstandard ist heute für den Kunden selbstverständlich. Zu dem qualitativ hochwertigen Produkt wird seitens des Kunden ein Service erwartet, der sich nicht nur auf den Reparaturservice erstreckt, sondern als Zusatznutzen wahrgenommen wird. Kundenservice sollte somit für den Kunden einen Gewinn darstellen. Damit Kundenservice durch potenzielle Kunden wahrgenommen wird und sich somit positiv auf die Kundenbindung auswirken kann, muss er durch das Unternehmen kommuniziert werden (GÜNDLING, 1999, S. 26).

Ansätze für Wettbewerbsvorteile und die Generierung von Kundenbindung sind jedoch neben den servicebezogenen Maßnahmen auch bei produktbezogenen Maßnahmen zu finden:

Unter den produktbezogenen Maßnahmen werden Entwicklungen von z.B. speziellem Zubehörprogramm, besonderem Produktdesign oder besonderer technischer Standards verstanden. Weiter nennen KENZELMANN (2003, S. 26) sowie RAAB und LORBACHER (2002, S. 95) individualisierte Produktangebote, besonders hohe Qualitätsstandards und Produkt-

entwicklungen unter Einbezug des Kunden als Kundenbindungsmaßnahmen in der Produkt und Leistungs politik.

Unter servicebezogenen Maßnahmen werden alle produkt- und personenbezogenen Serviceleistungen, wie z.B. Reparatur- und Preisgarantien, Informationen und Hilfestellungen einbezogen (BRUHN, 2003, S. 134). Diese Maßnahmen werden häufig unter dem Begriff Servicemanagement diskutiert.

#### **4.4.4.4 Kundenbindung durch Distributionspolitik**

Als weitere wichtige Maßnahme einer erfolgreichen Kundenbindung führt BRUHN (2003, S. 135) ein aktives Management der Distribution eines Unternehmens an. Als ein Teilbereich der Distributionspolitik kommt der Vertriebswegepolitik eine besondere Bedeutung zu. Aus Unternehmenssicht sind hier zwei generelle Ansatzpunkte zu unterscheiden: zum einen die handelsbezogenen und zum anderen die konsumentenbezogenen Aspekte der Vertriebswegepolitik.

#### **Handelsbezogene Kundenbindungsmaßnahmen**

Von den handelsbezogene Kundenbindungsmaßnahmen nehmen zwei eine besondere Stellung ein: die Bewertung der Handelspartner durch den Hersteller und das Angebot von Unterstützungsmaßnahmen, die speziell auf ausgewählte Händler ausgerichtet sind. Durch diese Maßnahmen wird sichergestellt, dass der individuelle Händler die vom Hersteller geforderten Maßnahmen hinsichtlich der Kundenorientierung erfüllt.

Eine vom Hersteller durchgeführte Zufriedenheitsbefragung der Kundschaft zu den einzelnen Händlern (z.B. in der Automobilbranche) führt zu einer fundierten Bewertung der Handelspartner. Durch die Ableitung eines Händlerprofils können Vergleiche zwischen den einzelnen Händlern gezogen werden. Defizite werden auf diesem Wege frühzeitig aufgezeigt und Handlungsbedarf konkretisiert.

Ein kundenorientiertes Vertriebsmanagement des Herstellers sollte als weitere Hilfestellung das Angebot eines auf den einzelnen Händler zugeschnittenen Unterstützungsprogramms beinhalten. Dieses Angebot reicht von der Mitwirkung in der Umsetzung entsprechender Kundenbindungsmaßnahmen bis zu weiterführenden Programmen, wie z.B. der Bereich der Regalplatzoptimierung bis zu umfassenden Betriebsführungsprogrammen. Durch den konkreten Einsatz derartiger Konzepte wird die Geschäftsbeziehung zwischen Herstellung und Handel langfristig gefestigt. Auch trägt sie zu einer Steigerung der Kooperationsbereitschaft bezüglich der Umsetzung von Kundenbindungskonzepten bei.

### **Konsumentenbezogene Kundenbindungsmaßnahmen**

Unterschiedliche Maßnahmen des Vertriebsystems können sich auch direkt auf die Bindung der aktuellen Kunden beziehen. Zu nennen sind hier z.B. der Einsatz eines Key-Account Managements oder der Einsatz des Direkt- beziehungsweise Katalogverkaufs. Der Gebietsschutz und das Thema Online-Vertrieb sind in diesem Zusammenhang Instrumente, die zu wirksamen Wechselbarrieren führen können.

Durch die Vergabe von Alleinvertriebsrechten durch den Hersteller kann der einzelne Händler eine hohe kundenbindende Wirkung erzielen, da hier Standortvorteile für eine größere Region genutzt werden können. Auch der unzufriedene Kunde wählt aufgrund vorhandener räumlicher Wechselbarrieren den identischen Händler. Ökonomische Wechselkosten wie Aufwand, Zeit und Mühe können hierfür bestimmend sein.

Um Kunden durch die Distributionspolitik an ein Unternehmen zu binden, sollte das Unternehmen über eine besonders kundenfreundliche Bestell- und Liefermöglichkeit verfügen. Insbesondere die Einrichtung elektronischer Bestellmöglichkeiten erfüllt diese Kriterien (KENZELMANN, 2003, S. 28).

### **Online-Vertrieb**

Eine hohe Bedeutung der kundenfreundlichen Distribution fällt dem Online-Vertrieb zu. Für Unternehmen, die nicht im direkten Kontakt mit dem Kunden stehen, bietet das Instrument des Online-Vertriebs einen Ansatzpunkt zur Erhöhung der Kundenbindung. Inzwischen haben sich neben der gängigen Online-Bestellung von unproblematischen Warensendungen, wie Büchern und Kleidung, auch Online-Shopping-Projekte im Lebensmitteleinzelhandel etabliert.

#### **4.4.5 Zusätzliche Instrumente des Marketing-Mix**

Kundenzufriedenheit und daraus resultierende Kundenbindung soll durch den gezielten Einsatz der klassischen Marketinginstrumente im Kundenbindungsmanagement erreicht werden. Im Dienstleistungsbereich hat sich zusätzlich die Erkenntnis durchgesetzt, dass die in Abschnitt 4.4.4 näher erläuterten klassischen Marketinginstrumente durch weitere Komponenten zu erweitern sind. In der Regel werden die klassischen Marketinginstrumente Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik durch die drei Komponenten Prozesspolitik, Personalpolitik und Ausstattungs- und Erscheinungspolitik erweitert (s. Abbildung 4.2).

#### **4.4.5.1 Prozesspolitik**

Nach DREYER und DEHNER (2003, S. 18) ist ein Aspekt der Prozesspolitik die Gestaltung des Dienstleistungsprozesses. Im Rahmen der Prozesspolitik gilt es die Abgrenzung einzelner Schritte eines Dienstleistungsprozesses sicherzustellen. So sind zum einen die Aufgaben der einzelnen im Prozess involvierten Personen im Rahmen der Gestaltung der Ablauforganisation und zum anderen die Planungen des Dienstleistungsprozesses in zeitlicher Hinsicht festzulegen. Das Ziel der Prozesspolitik bezieht sich im Wesentlichen auf die Prozessqualität einer Dienstleistung. Als Grundlage einer hohen Prozessqualität sind Fehlerfreiheit, Kostengünstigkeit, Flexibilität und Transparenz eines Dienstleistungsprozesses zu nennen. Des Weiteren ist eine angemessene Zeitdauer des Dienstleistungsprozesses für den Kunden von zentraler Bedeutung, um eine Beurteilung der Prozessqualität vornehmen zu können (HOMBURG/KROHMER, 2003, S. 843). Neben der Gestaltung der Kundenkontaktsituationen und der im Hintergrund laufenden Geschäftsprozesse wird auch das Beschwerdemanagement zu den Aspekten der Prozesspolitik gezählt, da die Ursache für Beschwerden seitens der Verbraucher die subjektive Unzufriedenheit mit einem Produkt oder einer Leistung ist. Diese tritt bei einer negativen Diskrepanz zwischen der Erwartung des Kunden und der tatsächlich wahrgenommenen Leistungsqualität auf (PEPELS, 2002, S. 121). Da Kunden, deren Beschwerden zu ihrer vollen Zufriedenheit behandelt wurden, eine höhere Loyalität gegenüber dem Unternehmen aufweisen, wird im Folgenden das Beschwerdemanagement als bedeutender Teilaspekt der Prozesspolitik sowie die Entstehung von Unzufriedenheit und ihre Auswirkungen auf das Kundenverhalten erläutert. Unter dem Beschwerdebegriff werden sämtliche Unzufriedenheitsäußerungen der Kunden bzw. anderer Anspruchsgruppen im Hinblick auf die Markttätigkeit des Unternehmens verstanden. Die Beschwerde ist von der Reklamation zu unterscheiden, aus der sich ein gesetzlich verankerter Rechtsanspruch entwickelt (BRUHN, 2003, S. 157).

#### **Kundenverhalten**

Eine Beschwerde stellt die Äußerung von Unzufriedenheit dar. Jedoch führt Unzufriedenheit nicht automatisch zu einer Beschwerde. So wird vor der Beschwerde von den unzufriedenen Kunden eine Abwägung zwischen der Erwartung des entstehenden Aufwands und der für wahrscheinlich gehaltenen Erfolgchance vorgenommen. Der Aufwand differenziert sich zum einen in die entstehenden Kosten und zum anderen in die psychische Belastung, die diese Beschwerde für den Kunden mit sich bringen kann. Des Weiteren wird die Dauer und Häufigkeit der Beschwerdekontakte bis zur Zielerreichung abgeschätzt. Je höher der Nettonutzen nach Abwägung dieser Faktoren für den Kunden ausfällt, desto eher wird Beschwerde erhoben (PEPELS, 2002, S. 121). Die unzufriedenen Kunden, die für sich keinen

Nettonutzen durch die Beschwerde erkennen, bleiben inaktiv. Sie werden im Beschwerdemanagement als „unvoiced complaints“ bezeichnet. Diese Kunden teilen die Nichterfüllung ihrer Erwartungen nicht mit und bieten dem Anbieter keine Chance der Nachbesserung und Rehabilitation (DREYER/DEHNER, 2003, S. 28). Gründe für fehlendes Beschwerdeverhalten können ein umständlicher Beschwerdeweg, hohe Beschwerdekosten oder ein erwarteter geringer Beschwerdenutzen sein.

Beschwerden werden von weniger als 20 % der enttäuschten Kunden beim Anbieter vorgetragen, somit beschweren sich mehr als 80 % der unzufriedenen Kunden nicht - zumindest nicht beim Anbieter (CHRISTIANUS, 1999, S. 19). Laut KENZELMANN (2003, S. 115) beträgt der Anteil der sich beschwerenden Kunden sogar lediglich 5 %. Da sich nur ein geringer Teil der unzufriedenen Kunden äußert, wird hier aufgrund des Großteils der Beschwerden, die nicht an das Unternehmen herangetragen werden und somit nicht wahrgenommen werden können, von einem „Beschwerdeeisberg“ gesprochen. Von den sich nicht beschwerenden Kunden gehen 70 bis 75 Prozent erfahrungsgemäß kommentarlos zu Wettbewerbern über. Nur acht bis 20 Prozent bleiben dem Unternehmen gegenüber trotz Unzufriedenheit loyal.

Aufgrund des Mitteilungsverhaltens der unzufriedenen Kunden muss das Hauptaugenmerk auf die unzufriedenen Kunden gerichtet werden, die sich nicht beim Unternehmen beschweren oder deren Beschwerde nicht zu ihrer Zufriedenheit behandelt wurde. Von diesen Kunden berichtet jeder im Durchschnitt bis zu zwölf Personen über seine Probleme und negativen Erfahrungen. Nach GÜNDLING (1999, S. 109f) berichten sogar 13 Prozent ihre Negativerfahrungen 20 weiteren Menschen. Demgegenüber steht der zufriedene oder begeisterte Kunde, der seine positiven Erfahrungen nur durchschnittlich drei weiteren Personen mitteilt. Hier wird die Notwendigkeit eines professionellen Beschwerdemanagements deutlich. Denn ca. 85 Prozent der Kunden, deren Beschwerden schnell und unbürokratisch gelöst wurden, kaufen erneut bei diesem Unternehmen (IAT, S. 6). Des Weiteren werden Kunden, deren Beschwerde schnell und zur vollsten Zufriedenheit gelöst worden ist, zu sehr loyalen Kunden mit einer überdurchschnittlich hohen Weiterempfehlungsrate.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass

- von 100 unzufriedenen Kunden, die sich nicht beschweren, mehr als zwei Drittel abwandern.
- von 100 Kunden, die sich zwar beschwert haben, deren Problem aber nicht gelöst worden ist, immer noch gut die Hälfte abwandert.

- von 100 Kunden, deren Problem gelöst worden ist, nur noch bis zu einem Viertel abwandert.
- von 100 Kunden, deren Probleme schnell gelöst worden sind, 85 % ihrem Unternehmen treu bleiben (vgl. PLOSS, 2001, S. 11f).

### **Entstehung von Beschwerdezufriedenheit**

Beschwerdezufriedenheit ist die Zufriedenheit des Kunden mit der unternehmerischen Antwort auf seine Beschwerde. Da nach STAUSS (2003, S. 315) das Konfirmations/Diskonfirmations-Paradigma zur Erklärung der Entstehung von Zufriedenheit eine große Akzeptanz gefunden hat, bietet es sich an, dieses Modell auch auf die Beschwerdezufriedenheit zu übertragen (s. Abschnitt 3.1.1). Dementsprechend verbindet der Kunde bei einer Beschwerde eine bestimmte Erwartung in Bezug auf die Antwort des Unternehmens und die angestrebte Lösung. Der sich beschwerende Kunde zieht für die Beurteilung einer Beschwerdeantwort unterschiedliche Standards heran.

Zum einen wünscht sich der Kunde eine bestimmte Reaktion des Unternehmens auf seine Beschwerde. Von der gewünschten Beschwerdeantwort als Idealfall werden in der Regel Abstriche gemacht. Dieser niedrigere Standard legt das erwartete Minimalniveau fest. Hier handelt es sich um eine noch tolerierte bzw. akzeptable Beschwerdeantwort. Zwischen diesen beiden Formen liegt die „Beschwerdeantwort-Toleranzzone“. Bei Nichterreichen einer akzeptablen Beschwerdeantwort tritt bei dem Kunden Beschwerdeunzufriedenheit ein. Die höchste Beschwerdezufriedenheit entsteht, wenn das Unternehmen die gewünschte Beschwerdeantwort des Kunden noch übertrifft. Zu erwähnen bleibt hier noch die vermutete Beschwerdeantwort, in der der Kunde eine Vermutung der zu erwartenden Reaktion auf die Beschwerde aufstellt. Nach STAUSS (2003, S. 317) liegt es nahe, dass die vermutete Reaktion auf eine Beschwerde die gewünschte und akzeptable Beschwerdeantwort beeinflusst. Je höher das Erwartungsniveau einer vermuteten Beschwerdeantwort, desto höher das Niveau einer akzeptablen Beschwerdeantwort. Beeinflussen lässt sich die gewünschte, akzeptable und vermutete Beschwerdeantwort durch offen kommunizierte Reaktionsversprechen seitens des Unternehmens und somit auch die Beschwerdezufriedenheit.

### **Auswirkungen aus Unternehmenssicht**

Verschiedene Untersuchungen haben bestätigt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und einem Wiederkauf besteht. Wie oben beschrieben können Kunden bei Unzufriedenheit passiv oder aktiv reagieren. Passive Reaktion bedeutet Abwanderung. Der größte Teil der enttäuschten Kunden wählt diese Alternative. Die aktive Form, auf Unzufriedenheit zu reagieren, ist die Beschwerde. Aus Sicht der Unternehmen ist es

vorteilhafter, wenn Kunden sich beschweren, als wenn sie ohne Kritik zu üben abwandern. Nur wenn der Anbieter den Grund der Unzufriedenheit auf Seiten des Kunden kennt, kann er darauf reagieren. Nach Auffassung verschiedener Autoren führt eine erfolgreiche Beschwerdehandhabung, die aus zuvor unzufriedenen Kunden zufriedene Kunden macht, anschließend zu einer gesteigerten Kundenbindung. Somit entwickelt sich ein effektives Beschwerdemanagement zunehmend zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Eine Beschwerde sollte von den Unternehmen als eine kostenlose Unternehmensberatung angesehen werden (HOMBURG, 2003, S. 97; PLOSS, 2001, S. 4).

### **Bindungswirkung von Beschwerdezufriedenheit**

Nach STAUSS (2003, S. 326) wirken sich Beschwerde(un)zufriedenheit auf Psyche und Verhalten des Kunden aus. Danach führt die Unzufriedenheit des Kunden mit der Antwort des Unternehmens auf seine Beschwerde zu einer negativeren Einstellung zum Unternehmen, zu erhöhter Unzufriedenheit, negativer Mund-zu-Mund-Kommunikation und Abwanderung. Demgegenüber sieht die angenommene Wirkungskette bei durch Beschwerdemanagement erzielter Beschwerdezufriedenheit folgendermaßen aus: Kunden, bei denen Beschwerdezufriedenheit erzielt wurde, werden auch ihre Zufriedenheit mit Produkt und Unternehmen wiedergewinnen bzw. ihre Einstellungen wieder verbessern (gegebenenfalls sogar über das vor Problemantritt erreichte Maß hinaus). Diese erhöhte Zufriedenheit bzw. verbesserte Einstellung führt zu einer verstärkten Bereitschaft, sich in seinem sozialen Umfeld positiv über Produkt und Unternehmen zu äußern (positive Mundkommunikation) und an der Geschäftsbeziehung festzuhalten (Wiederkauf).

### **Ziele**

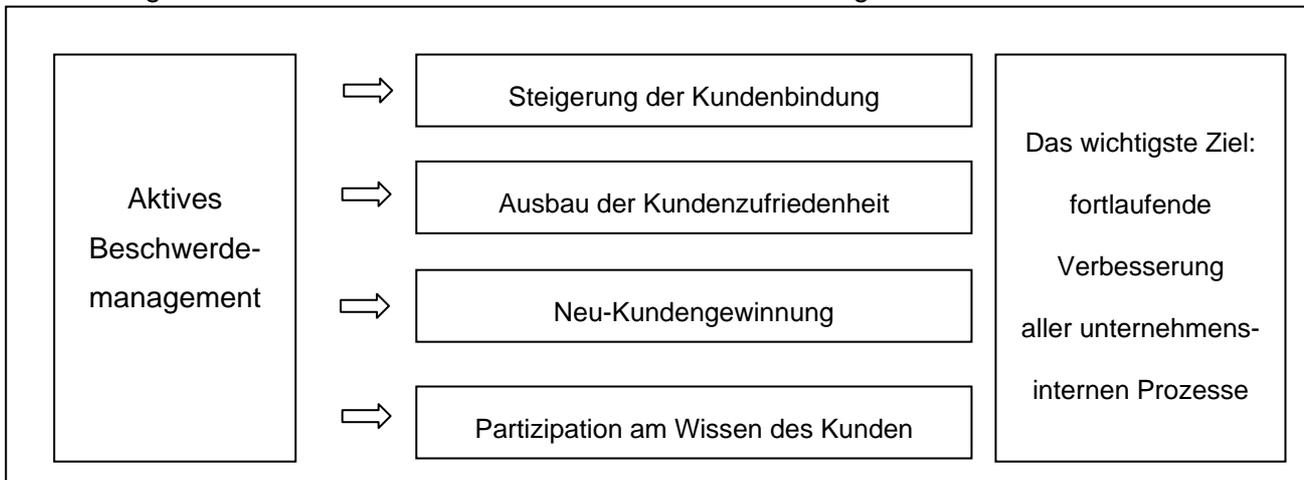
Die prinzipiellen Ziele des Beschwerdemanagements liegen darin, Kundenzufriedenheit wiederherzustellen, die negativen Auswirkungen von Kundenunzufriedenheit auf das Unternehmen zu minimieren und die in Beschwerden enthaltenen Hinweise auf betriebliche Schwächen und marktliche Chancen zu identifizieren und zu nutzen (STAUSS, 2003, S. 312). Weiter soll durch die gezielte, kundenorientierte Behandlung von Beschwerden im Rahmen von Kundenbindungsmaßnahmen die Kundenzufriedenheit gesteigert werden (PLOSS, 2001, S. 4).

Wie in Abbildung 4.7 dargestellt lassen sich folgende Teilziele ableiten:

- Herstellung von (Beschwerde-) Zufriedenheit
- Vermeidung von Kosten durch andere Reaktionsformen unzufriedener Kunden
- Umsetzung und Verdeutlichung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie
- Schaffung zusätzlicher akquisitorischer Effekte mittels Beeinflussung der Mund-zu-Mund-Kommunikation

- Auswertung und Nutzung der in Beschwerden enthaltenen Informationen
- Reduzierung interner und externer Fehlerkosten (STAUSS, 2003, S. 312).

Abbildung 4.7: Funktionale Ziele des aktiven Beschwerdemanagements



Quelle: PLOSS, 2001, S. 5

### Stimulation

Um die oben genannten Beschwerdemanagement-Ziele zu erreichen ist es erforderlich für den unzufriedenen Kunden offensichtliche und leicht zugängliche Beschwerdekanäle zu schaffen (STAUSS, 2003, S. 312ff). Oberziel ist es, den unzufriedenen Kunden durch eine gezielte Beschwerdeaufforderung als Bestandteil des Beschwerdemanagements zu ermutigen dem Unternehmen seine Unzufriedenheit mitzuteilen (DREYER/DEHNER, 2003, S. 87). Also zielt die Beschwerdestimulation darauf ab, unzufriedene Kunden zu einer Beschwerdeäußerung zu motivieren (WESEMEIER, 2002, S. 195). Erst dann hat das Unternehmen die Möglichkeit, durch ein gezieltes Reagieren seine Kunden zufrieden zu stellen, gemachte Fehler zukünftig zu vermeiden und die gewonnenen Informationen in den innerbetrieblichen Leistungs- und Qualitätsverbesserungsprozess einzubinden (PLOSS, 2001, S. 4). Nach PLOSS (2001, S. 5) sind die im Folgenden aufgeführten Faktoren als kritische Erfolgsfaktoren eines aktiven Beschwerdemanagements anzusehen:

- unternehmensweites Bewusstsein
- Qualifikation der Mitarbeiter und
- Qualifikation der Beschwerdemanagement-Software

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass Voraussetzungen für einen erfolgreichen Umgang mit Beschwerden die Beschwerdestimulation, leicht zugängliche Beschwerdekanäle, eine sach- und problemgerechte Beschwerdereaktion und -bearbeitung sowie eine abschließende Beschwerdeanalyse notwendig sind. Zusätzlich ist im Rahmen eines

Beschwerdemanagement-Controllings der Zielerreichungsgrad der Aufgabenerfüllung zu überprüfen (STAUSS, 2003, S. 313; BRUHN, 2003, S. 166f; DITTRICH, 2000, S. 186f).

#### **4.4.5.2 Personalpolitik**

Im Rahmen der Personalpolitik besteht das wesentliche Ziel darin, eine hohe Kompetenz der Mitarbeiter zu gewährleisten. Denn Kundenorientierung als Unternehmensziel entwickelt sich letztlich aus dem Handeln eines jeden einzelnen Mitarbeiters, einer kundengerechten Prozessstruktur und der gelebten Unternehmensphilosophie. Kundenorientierung als Bestandteil der Unternehmensphilosophie ist an alle Mitarbeiter zu transportieren, um dienstleistungsorientiertes Handeln und aktives Kundenmanagement zu fördern. Eine Sensibilisierung der Mitarbeiter für die berechtigten Belange der Kunden ist als Ziel anzustreben. Deutlich zu machen ist, dass letztlich nicht nur Wachstum und Wirtschaftlichkeit, sondern auch die Sicherung dauerhafter Arbeitsplätze von der langfristigen Bindung bedeutender Schlüsselkunden abhängig sind (RÜCKER et al., 2003, S. 768f).

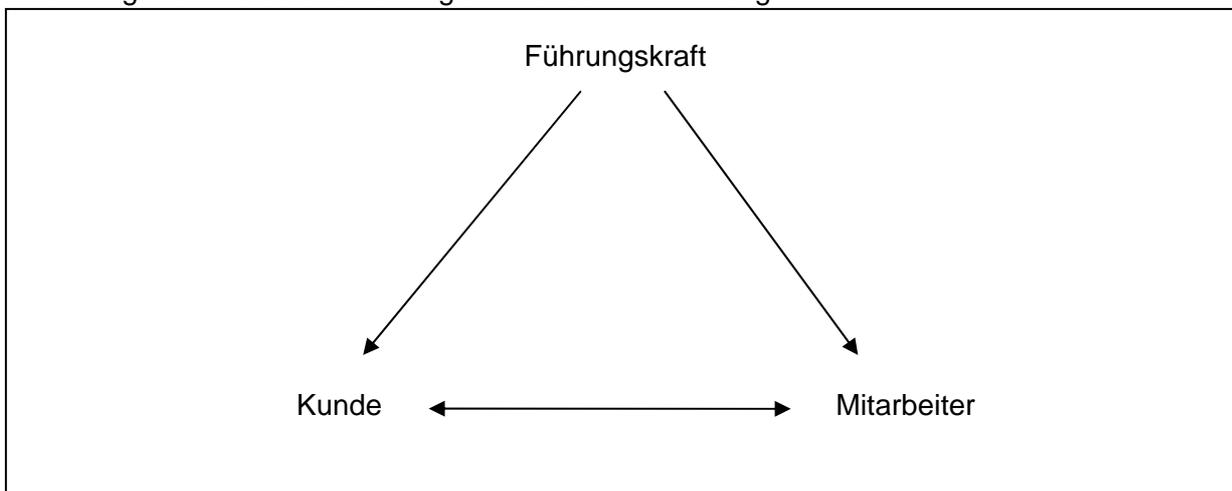
Neben den in den Unternehmen implizierten externen kundengerichteten Maßnahmen wird als ein weiterer wichtiger Beitrag zur Kundenzufriedenheit die Optimierung interner Prozesse angesehen. In diesem internen Marketing werden personelle und organisationale Aspekte unterschieden. Nach EDERER und SEIWERT (2000, S. 101) belegen verschiedene empirische Studien, dass Kundenzufriedenheit nicht zuletzt das Resultat eines komplexen Zusammenspiels verschiedener mitarbeiterbezogener Faktoren ist. Motivation und fachliche wie soziale Leistungsfähigkeit spielen beim Einflussfaktor Personal eine besondere Schlüsselrolle. Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und deren organisationales Commitment werden als wichtige Voraussetzungen für ein hohes Maß an Motivation und dementsprechend hoher Kundenzufriedenheit angesehen (DILLER, 2001, S. 881).

Die Qualität und Kundenorientierung eines Unternehmens spiegelt sich in der Einstellung zum Kunden aber auch zum Mitarbeiter wider, dem so genannten „Internen Kunden“. Denn 50 % der kundenorientierten Verhaltensweise der Mitarbeiter werden durch das Führungsverhalten der Vorgesetzten bestimmt (HOMBURG/STOCK, 2000, S. 14ff). Nach PIRCHER-FRIEDRICH (2005, S. 202) ist ohne eine klar definierte Mitarbeiterorientierung keine Kundenorientierung zu erreichen. Sämtliche Ansätze innerhalb eines Unternehmens zur Kundenbindung können nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn sie von den Mitarbeitern getragen und aktiv gestaltet werden. Dies bedeutet für den Mitarbeiter bzw. das Unternehmen, dass gerade bei den sich schnell verändernden Wettbewerbssituationen der Wille zur ständigen Anpassung und Veränderung in der Unternehmenskultur verankert sein muss. Unternehmensintern muss die Bedeutung der Kundenbindung allgemein bekannt und anerkannt sein.

BULLINGER (1996, S. 4f) unterstrich bereits in den 1990er Jahren, dass der Mensch als Mittelpunkt eines unternehmerischen Systems zu sehen ist. Durch ihre Tätigkeiten leisten die Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens einen entscheidenden Beitrag zu dessen nachhaltiger Existenzsicherung. In den Anfängen der kundenorientierten Entwicklungsphase ermittelte FRITZ (1990, S. 104) in einer Analyse von mehr als 14.000 Unternehmensdaten, dass unter anderem die Qualifikation, die Motivation und das Engagement der Human-Ressourcen zu den bedeutenden Schlüsselfaktoren einer erfolgreichen Unternehmung gehören. Doch wurde in dieser Phase die Bedeutung der Mitarbeiter für die Entwicklung eines Unternehmens von der Managementebene noch häufig unterschätzt (FRITZ, 1997, S. 77f). Heute wird die Kundenorientierung als eine Frage der Unternehmenskultur bezeichnet, in der die Vorgesetzten vorleben, was sie von ihren Mitarbeitern erwarten. Die Realisierung einer gelebten Servicementalität kann nur gelingen, wenn sich Unternehmen einer Mitarbeiterorientierung verschreiben mit der es gelingt, dem Personal ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit zu vermitteln. Die hierdurch entstehende Mitarbeiterzufriedenheit macht eine nachhaltige positive Kundenorientierung erst möglich (DREYER, 1998, S. 2).

HANDBAUER (2004, S. 176f) beschreibt die Kundenorientierung innerhalb eines Unternehmens als „Spannungsfeld einer Dreiecksbeziehung“ (s. Abbildung 4.8). In dem Kontakt zwischen Unternehmen und Kunde spiegelt sich die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wider. Doch auch das Kunden- und Mitarbeiterverhalten steht in ständiger Wechselwirkung zu einander. Es herrscht daher eine wechselseitige aber nicht zwingende Beziehung zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Durch die Vermittlung von kundenorientierten Leitlinien von Seiten der Unternehmensführung und die Bedeutung derselben für den Unternehmenserfolg an die Mitarbeiter entsteht eine gelebte Unternehmenskultur.

Abbildung 4.8: Dreiecksbeziehung der Kundenorientierung



Quelle: HANDBAUER, 2004, S. 176

Auch STOCK (2001, S. 3) führt mitarbeiterbezogene Aspekte, die sich insbesondere in der Interaktionsqualität ausdrücken, als bedeutend für die Kundenzufriedenheit an. So ist in Unternehmensbereichen mit persönlichem Kundenkontakt nur über die beständige Leistungsfähigkeit und persönliche Leistungsbereitschaft motivierter Mitarbeiter eine erfolgreiche Kundenorientierung im Unternehmen möglich (EDERER/SEIWERT, 2000, S. 101). In Übersicht 4.3 werden die speziellen Anforderungen an das Kundenkontaktpersonal aufgezeigt. Neben den wachsenden Anforderungen an das Personal, als ein Faktor der erfolgreichen Kundenbindung, konzentrieren sich heute zahlreiche Unternehmen ebenfalls auf die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter. So wird in großem Umfang in die systematische Messung und Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit investiert. Hintergrund dieser Aktivitäten ist, wie oben angemerkt, die implizite Annahme, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter die Kundenzufriedenheit beeinflusst (STOCK, 2001, S. 4).

### **Mitarbeiterführung**

Weiterhin ist durch interne Qualitätsprüfungen des Mitarbeiterverhaltens die Erfüllung der Kundenanforderungen aus Unternehmenssicht zu überprüfen.

Folgende Maßnahmen werden in der Praxis eingesetzt:

**Mitarbeiterbeobachtung:** Im Rahmen der internen Qualitätsprüfung ist z.B. eine beobachtende Teilnahme des Vorgesetzten am Kundenberatungsgespräch empfehlenswert. Nach dieser Mitarbeiterbeobachtung ist stets ein Feedback-Gespräch zu führen, in dem die Stärken und Schwächen der Kundenkontaktperson mit Blick auf ein kundenorientiertes Verhalten deutlich gemacht werden. Jedoch sollte die Mitarbeiterbeobachtung nicht als starres Kontrollsystem gesehen werden, wodurch eine negative Grundstimmung hervorgerufen würde. Vielmehr kann die Beobachtung als konstruktive Möglichkeit für den Mitarbeiter angesehen werden, sich permanent zu verbessern und somit die Kundenorientierung des Unternehmens zu steigern. Als ein Instrument der internen Qualitätsprüfung bzw. Mitarbeiterprüfung ist der Einsatz von „Mystery-Shoppern“ (Testkäufern) anzusehen.

**Mitarbeitergespräche und Beurteilungen:** Im Rahmen von Gesprächen zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern kann überprüft werden, ob die definierten Qualitätsziele und Unternehmensleitlinien vom Personal verstanden, akzeptiert und verinnerlicht worden sind. Auf Grund des vermuteten starken Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit ist es von großer Bedeutung die von den Mitarbeitern geäußerten Missstimmungen und Probleme genau zu analysieren und eventuell eine Änderung der Tätigkeits- und Kompetenzbereiche vorzunehmen (BRUHN, 2003, S. 43ff).

## Übersicht 4.3: Anforderungen an das Kundenkontaktpersonal

Kommunikation:	Fähigkeit, sich in Interaktionen mit dem Kunden verbal und schriftlich klar auszudrücken.
Einfühlungsvermögen:	Fähigkeit, die Gefühle und den Standpunkt des Kunden anzuerkennen und darauf einzugehen.
Entscheidungsfähigkeit:	Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen und etwas zu unternehmen, um Kundenwünsche zu erfüllen.
Energie:	Hoher Grad an Wachheit und Aufmerksamkeit im gesamten Interaktionsprozess.
Flexibilität:	Fähigkeit, den eigenen Service-Stil entsprechend der jeweiligen Situation oder der Persönlichkeit des Kunden zu variieren.
Verlässlichkeit:	Zeitgerechte und adäquate Leistung entsprechend der gemachten Zusagen.
Äußerer Eindruck:	Saubere und ordentliche Erscheinung, positiver Eindruck auf den Kunden.
Initiative:	Eigenen Aktivitäten, um Kundenerwartungen immer wieder zu erfüllen oder überzufüllen.
Integrität:	Einhaltung hoher und ethischer Standards im Umgang mit den Kunden.
Fachkenntnis:	Vertiefte Kenntnisse bezüglich des Angebotes und der kundenbezogenen Leistungsprozesse.
Urteilsvermögen:	Fähigkeit, verfügbare Informationen richtig zu beurteilen und zur Entwicklung von Problemlösungen zu nutzen.
Motivation, dem Kunden zu dienen:	Eigenschaft, Gefühl der Arbeitszufriedenheit aus dem Umgang mit dem Kunden, der Erfüllung seiner Bedürfnisse und der Behandlung seiner Probleme gewinnen zu können.
Überzeugungsfähigkeit/ Verkaufstalent:	Fähigkeit, mit seinen Ideen und Problemlösungen beim Kunden Akzeptanz zu finden und ihn vom Angebot des Unternehmens zu überzeugen.
Planungsvermögen:	Fähigkeit, die kundenbezogene Arbeit zeitlich und sachlich richtig vorzubereiten.
Belastungsfähigkeit:	Fähigkeit, unerwarteter Kundenprobleme, unvorhersehbaren Arbeitsanfall oder Arbeitsdruck während des Kundenkontaktes auszuhalten.
Situationsanalyse:	Sammlung und logische Analyse von wichtigen Informationen über die Situation des Kunden.
Hohes Anspruchsniveau:	Hohe Ziele im Kundendienst und ständige Bemühung, diese Ziele zu erreichen.

Quelle: STAUSS, 1995, S. 267

#### 4.4.5.3 Ausstattungs- und Erscheinungspolitik

Das dritte Zusatzinstrument des Marketing-Mix speziell für Dienstleistungsunternehmen ist die Ausstattungs- und Erscheinungspolitik. In diesem Marketinginstrument wird die Gestaltung der sichtbaren Faktoren der Dienstleistungsinfrastruktur wie z.B. Gebäude, Fahrzeuge und Kleidung der Mitarbeiter in den Prozess eines ganzheitlichen Kundenbindungsmanagement einbezogen. Durch die Intangibilität der Dienstleistungen werden diese sichtbaren Faktoren als Indikatoren für die Qualität der Dienstleistungen herangezogen. Folglich ist eine auf die jeweilige Dienstleistung und Zielgruppe abgestimmte Gestaltung des Umfeldes von großer Bedeutung.

Nach HOMBURG und KROHMER (2003, S. 842f) ist die Übersichtlichkeit der Dienstleistungsstruktur ein weiterer Faktor, der sich auf die Kundenzufriedenheit auswirkt. Findet sich der Kunde schnell zurecht und kann er sich zudem schnell einen Überblick über das Angebot des Anbieters verschaffen, wird der Kaufentscheidungsprozess positiv beeinflusst.

Des Weiteren sind die räumliche Nähe zum Kunden und eine Atmosphäre, die „konsistent mit den erbrachten Dienstleistungen“ ist, als zentrales Ziel zu nennen.

Bezieht sich die Ausstattungs- und Erscheinungspolitik auf die Verkaufsraumgestaltung, so wird hier auch von Profildpolitik oder Instore-Management gesprochen (HOMBURG/KROHMER, 2003, S. 871).

Die Verkaufsraumgestaltung umfasst

- die Gestaltung des Ladenlayouts
- die Raumzuteilung
- die atmosphärische Ladengestaltung
- die Gestaltung des Ladenumfeldes und
- die Gestaltung der Ladenöffnungszeiten

### 4.5 Zwischenfazit

Wie in Kapitel 4 beschrieben ist als aktuelle wichtige Wandlung des Marketingverständnisses die Fortentwicklung der Unternehmensstrategien von einer transaktionsorientierten zu einer beziehungsorientierten Sichtweise zu nennen. Hier erweist sich das Relationship Marketing als zentraler Ansatzpunkt, um durch eine kundenorientierte Ausrichtung des Unternehmens zusätzliche Erfolgspotenziale zu erschließen. Eine qualitative Verbesserung der Prozesse, gerade an der Schnittstelle Unternehmen/Kunde, ist heute für Unternehmen eine Möglichkeit, sich differenzierende Wettbewerbsvorteile vor den Mitbewerbern zu verschaffen. Durch CRM-Systeme wird diese Entwicklung unterstützt. Ziel der CRM-Systeme ist eine

Steigerung der Kundenzufriedenheit und damit einhergehend auch eine Steigerung der Kundenbindung. Jedoch ist die Steigerung der Kundenzufriedenheit nur durch die Verwirklichung eines ganzheitlichen Ansatzes zu gewährleisten. So muss dieser Ansatz sowohl die technische und menschliche Perspektive als auch die Organisationsstruktur miteinander verknüpfen.

Weiterhin setzt ein durch die Unternehmensführung integriertes Kundenbindungsmanagement eine systematische Planung und Vernetzung von Maßnahmen voraus. Nach der konkreten Festlegung von Inhalten, Ausmaß, Zeitspanne und Segment muss eine Eingliederung der geplanten Maßnahmen in das bestehende Zielsystem des Unternehmens erfolgen. Die dargestellten Marketinginstrumente zeigen zahlreiche Möglichkeiten innerhalb des Marketing-Mix auf, durch welche die Kundenbindung unterstützt werden kann. Für die Erarbeitung eines erfolgreichen Maßnahmenpaketes kommt es insbesondere darauf an, solche Instrumente auszuwählen, die für die individuelle Kunden- und Unternehmensstruktur geeignet sind. So ist insbesondere im Dienstleistungssektor auf der operativen Ebene der erweiterte Marketing-Mix mit den drei zusätzlichen „P´s“: Personnel (Personalpolitik), Process (Prozesspolitik) und Physical facilities (Ausstattungspolitik) zu berücksichtigen.

Zusammenfassend ergibt sich, dass eine Anwendung einzelner Instrumente noch nicht zu einer effizienten Kundenbindung führt. Vielmehr ist neben der beziehungsorientierten Sichtweise ein aufeinander abgestimmtes Bündel von Marketing-Maßnahmen notwendig, um als Ziel ein erfolgreiches Kundenbindungsmanagement zu erreichen. Ausgewählte Praxisbeispiele aus Handel und Gastronomie werden in Kapitel 6 dargestellt.

## 5 Messung von Kundenzufriedenheit

Voraussetzung für jede Form kundenorientierten Handelns ist das Interesse an der Zufriedenheit der Kunden. Kundenzufriedenheit wird definiert als emotionale Reaktion eines Kunden auf die von ihm durchgeführte kognitive Bewertung eines Objektes oder Prozesses (vgl. Kap. 3). Die in der Praxis durchgeführten Messverfahren zur Kundenzufriedenheit lassen Rückschlüsse auf die Kundenbindung der Unternehmen zu.

Die Zufriedenheit von Kunden wird mittlerweile in vielen Bereichen erfasst und ist nicht nur auf im Wettbewerb stehende Unternehmen beschränkt. So führen mittlerweile auch staatliche Behörden Kundenzufriedenheitsmessungen für ihre Dienstleistungen durch. Da Kunden bzw. Verbraucher i.d.R. im staatlichen Bereich die Anbieter nicht wechseln können, führt Unzufriedenheit in diesen Fällen nicht zur ihrer Abwanderung (SCHARIOOTH/PIRNER, 1999, S. 327). Gleichwohl bieten nach außen kommunizierte Kundenorientierung und Kundenfreundlichkeit einen Imagegewinn für die betreffenden Anbieter.

Für Unternehmen, die im Wettbewerb zu anderen stehen, hat neben der Kundenzufriedenheit auch die Kundenbindung enorme Bedeutung. Ein hohes Maß an Kundenbindung besagt, dass die Kunden auch in Zukunft die Leistungen des Anbieters in Anspruch nehmen und über positive Mund-zu-Mund-Kommunikation möglicherweise neue Kunden gewonnen werden können. Um konkrete Handlungsempfehlungen für die künftige Marktbearbeitung abzuleiten, ist es wichtig, den Grad der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung mittels geeigneter Messverfahren zu bestimmen. Dazu werden in der Praxis hauptsächlich Kundenbefragungen durchgeführt.

Mit Hilfe von Kundenbefragungen lassen sich in Anlehnung an CHRISTIANUS (1999, S. 3) folgende Fragen klären:

1. Wie zufrieden ist der Kunde mit der Leistung und dem Preis-Leistungs-Verhältnis?
2. Welches sind wichtige Kaufkriterien für den Kunden?
3. Welches sind loyalitätsfördernde Kriterien für den Kunden?
4. Wie gut erfüllt das Produkt/die Dienstleistung die Erwartungen des Kunden?
5. Wie wird die Konkurrenz eingeschätzt?
6. Würde der Kunde erneut das Angebot des Anbieters nutzen?
7. Empfiehlt der Kunde den Anbieter weiter?

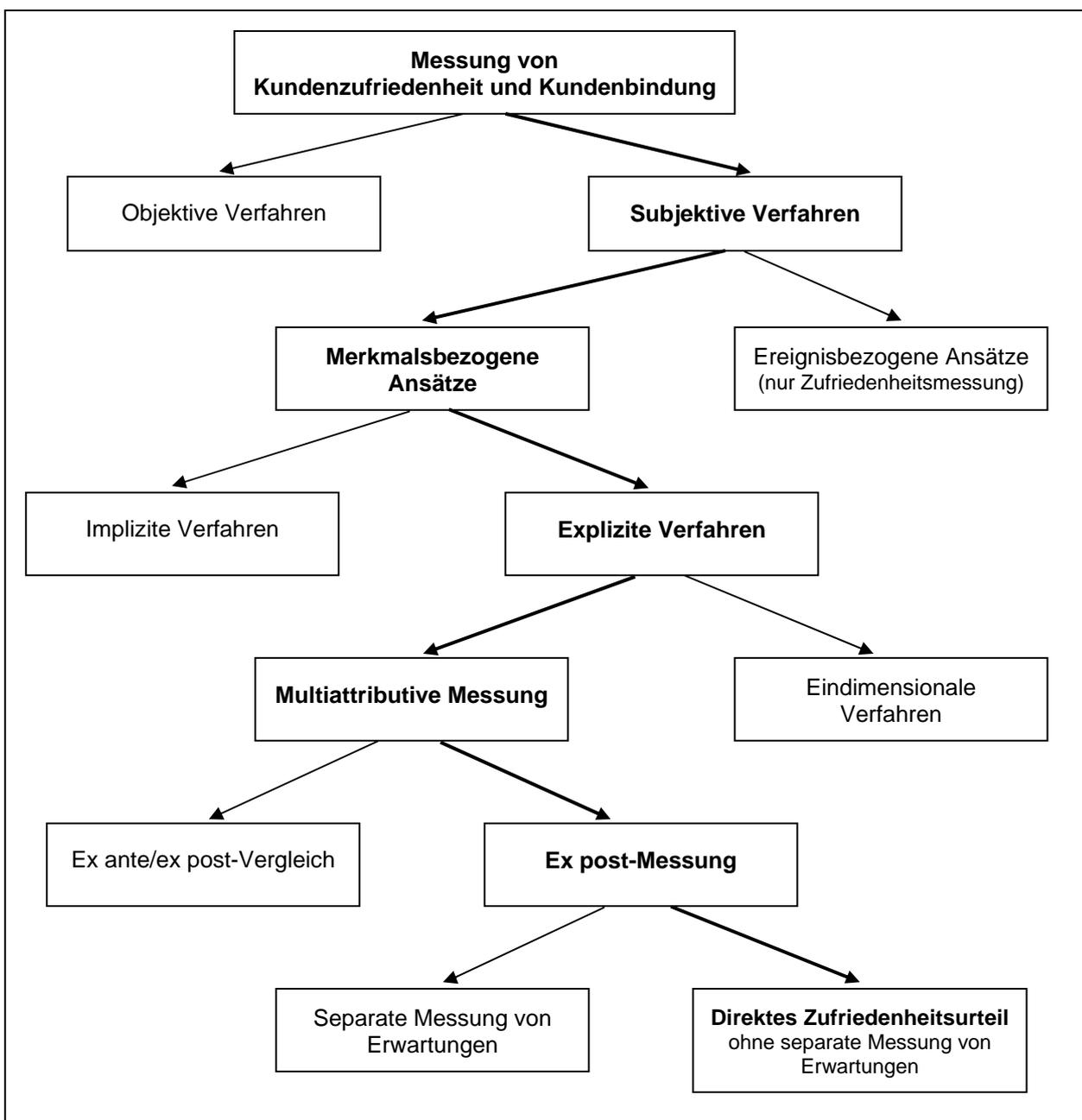
Messungen der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung können sich entweder auf die Gesamtbeurteilung der Leistungen eines Anbieters beziehen oder auf einzelne

Leistungsangebote. Um eine Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen für die Unternehmen vornehmen zu können, ist es erforderlich nicht nur die Gesamtzufriedenheit, sondern auch die Zufriedenheit mit einzelnen Teilleistungen zu ermitteln (SCHARIOTH/PIRNER, 1999, S. 328).

## 5.1 Messverfahren

Die Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung kann mittels verschiedener Verfahren durchgeführt werden (s. Abb. 5.1).

Abbildung 5.1: Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung



Die Abbildung zeigt verschiedene Aspekte auf, nach denen die Messverfahren differenziert werden können. Der Kern der Messaktivitäten ist auf die Kundenzufriedenheit gerichtet, gleichwohl sind die Verfahren im Wesentlichen auf die Kundenbindung zu übertragen. Die Ansätze, denen in der Praxis üblicherweise der Vorzug gegeben wird, sind hervorgehoben.

Im Wesentlichen ist zwischen objektiven und subjektiven Verfahren, ereignis- und merkmalsorientierten Verfahren, impliziten und expliziten Verfahren und ein- und mehrdimensionalen Verfahren zu unterscheiden. Des Weiteren ist der Zeitpunkt der Messung variabel (BEUTIN, 2003, S. 118). Nachfolgend werden die Verfahren nach den einzelnen Aspekten voneinander abgegrenzt.

### **Objektive und subjektive Messverfahren**

Mittels objektiver Verfahren wird die Kundenzufriedenheit anhand beobachtbarer Größen erfasst, die nicht durch die subjektive Wahrnehmung beeinflusst sind. Dazu zählen z.B. Daten zum Gewinn, zum Umsatz oder zum Marktanteil. Obwohl eine Vielzahl von Studien einen Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und diesen Größen festgestellt hat, ist ihre Verwendung als Indikatoren problematisch, da sie von anderen Faktoren wie der Konjunktur oder Wettbewerbsaktivitäten stark beeinflusst werden können.

Subjektive Verfahren erfassen dagegen die vom Kunden subjektiv gefühlte Zufriedenheit. Die Ausprägung der objektiven Indikatoren bleibt dabei unberücksichtigt, die tatsächliche Bewertung des Kunden wird transparenter. Subjektive Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit werden den objektiven Verfahren vorgezogen, da die subjektiven Kundenzufriedenheitsindikatoren nicht so stark von externen oder internen Faktoren beeinflusst werden (BEUTIN, 2003, S. 119). Subjektive Verfahren der Kundenzufriedenheitsmessung lassen sich in ereignis- und merkmalsorientierte Verfahren unterteilen.

### **Ereignis- und merkmalsorientierte Verfahren**

Eine Einteilung in ereignis- und merkmalsorientierte Verfahren orientiert sich am Bezug zur Zufriedenheitsmessung. Die ereignisorientierten Verfahren untersuchen ein als besonders wichtig empfundenen Kundenkontakt, z.B. einen kürzlich stattgefundenen Telefonkontakt, die Inanspruchnahme einer Dienstleistung oder einen Vertragsabschluss. Die Zufriedenheit wird ausschließlich in Bezug auf diesen einzelnen Kontakt gemessen. Der ereignisbezogene Messansatz geht davon aus, dass einzelne Erlebnisse das Zufriedenheitsurteil des Kunden im Hinblick auf ein Unternehmen oder ein Produkt bestimmen (DILLER, 2001, Sp. 882f). Das Verfahren wird auch als „Spot-Ansatz“ bezeichnet, um zu verdeutlichen, dass ein spezielles Ereignis näher beleuchtet wird (HOMBURG/FASSNACHT/WERNER, 2003, S. 559). Ein Beispiel für ein ereignisorientiertes Verfahren der Kundenzufriedenheitsmessung ist die Kontaktpunktanalyse. Ereignisorientierte

Verfahren haben einen zeitlich eingeschränkten Betrachtungshorizont und sind eher geeignet, zur punktuellen Leistungsverbesserung eines Unternehmens beizutragen als die Kundenbeziehung in ihrer Gesamtheit zu bewerten (BEUTIN, 2003, S.119f). Sie sind daher zur Messung der Kundenzufriedenheit, nicht aber zur Messung der Kundenbindung geeignet.

Merkmalsorientierte Verfahren dagegen untersuchen ein breites Spektrum an Service-, Produkt- oder Interaktionsmerkmalen, über die sich der Kunde „im Laufe der Zeit“ ein Urteil bildet. Die merkmalsorientierten Verfahren haben einen breiten zeitlichen Horizont und können für eine umfassende Kundenzufriedenheitsmessung herangezogen werden. Sie werden auch als kumulative Verfahren bezeichnet. Die Kumulativität gilt nach HOMBURG/FASSNACHT/WERNER (2003, S. 559) auch für die beiden zentralen Größen Gesamtzufriedenheit und Kundenbindung. Merkmalsorientierte Verfahren lassen sich unterteilen in implizite und explizite Verfahren.

### **Implizite und explizite Verfahren**

Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit lassen sich anhand der „Direktheit der Messung“ in implizite und explizite Verfahren unterteilen. Zu den häufigsten impliziten Verfahren zählen nach MATZLER/BAILLOM (2004, S. 265) Beschwerdeanalysen, Analysen von Kundenproblemen und Einschätzungen von Mitarbeitern mit Kundenkontakt. Die impliziten Verfahren ermitteln im Wesentlichen wahrgenommene Leistungsdefizite aus einer umfassenden Beschwerdeanalyse. Dabei wird jedoch ein aktives Beschwerdeverhalten des Kunden vorausgesetzt, das in der Realität nur selten gegeben ist (HOMBURG/FASSNACHT/WERNER, 2003, S. 559). So beschwert sich i.d.R. nur ein sehr geringer Prozentsatz von unzufriedenen Kunden tatsächlich beim Anbieter (vgl. Abschnitt 4.4.5.1). Kundenzufriedenheitsmessungen mittels impliziter Verfahren gelten als unsystematisch und nicht immer repräsentativ. Ein gehäuftes Auftreten von Beschwerden ist zudem nicht zwingend als Zeichen genereller Unzufriedenheit anzusehen (BEUTIN, 2003, S.121f).

Der Einsatz von expliziten Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit erfolgt dagegen durch direkte Kundenbefragungen und mittels geeigneter Instrumente. Gemessen werden dabei die empfundene Zufriedenheit bzw. der Erfüllungsgrad der Kundenerwartungen. Die expliziten Verfahren lassen sich unterteilen in eindimensionale und mehrdimensionale Verfahren.

### **Eindimensionale und mehrdimensionale Verfahren**

Je nachdem wie viele Merkmale von Produkten oder Leistungen bewertet werden, sind eindimensionale und mehrdimensionale Verfahren zu unterscheiden. Eindimensionale

Verfahren messen nur einen einzelnen inhaltlichen Bereich der Zufriedenheit, oftmals wird lediglich ein Indikator (eine Frage) verwendet. Diese Verfahren sind deshalb sowohl in Bezug auf die Zuverlässigkeit als auch auf die Gültigkeit der Messung unzureichend. Die Vielschichtigkeit der angebotenen Produkte und Dienstleistungen erfordert jedoch eine differenzierte Betrachtungsweise der einzelnen Leistungsbestandteile. Sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft ist deshalb das mehrdimensionale Verfahren das präferierte und am weitesten verbreitete Messverfahren der Kundenzufriedenheit (BEUTIN, 2003, S. 122). Dieses Messverfahren wird auch als „multiattributives Verfahren“ bezeichnet. Es wird häufig zur Messung von Dienstleistungsqualität eingesetzt und stützt sich auf die grundsätzliche Annahme, dass globale Qualitätseinschätzungen von Kunden als das Ergebnis einer individuellen Einschätzung der verschiedenen Qualitätsmerkmale zu betrachten sind. Das globale Qualitätsurteil ist somit die Summe einer Vielzahl (multi) einzeln bewerteter Qualitätsmerkmale (Attribute).

### **Ex ante-/ex post-Verfahren und Ex post-Verfahren**

Messungen zur Kundenzufriedenheit lassen sich außerdem nach dem Zeitpunkt der Befragung unterscheiden. Eine ex ante-/ex post-Messung umfasst eine vorab erhobene Erwartungshaltung und eine zeitlich nachgelagerte Messung der Erfüllung dieser Erwartungen. Im Rahmen des Vergleichs zwischen Erwartung und Erfüllung wird häufig eine Gap-Analyse (gap, engl.: Lücke) durchgeführt. Diese Analyse wird auch Lückenanalyse genannt und stellt die Lücken zwischen der erwarteten Leistung eines Produktes oder einer Dienstleistung und der tatsächlichen Erfüllung fest (vgl. Abschnitt 3.1.4). Es findet also ein Soll-Ist-Vergleich statt, der graphisch veranschaulicht werden kann. Als Messinstrumentarium werden häufig standardisierte Fragebögen eingesetzt, die den Kunden anhand von Skalen die Möglichkeit geben, ihre Erwartung an eine Leistung abzustufen. Zu einem späteren Zeitpunkt werden die Erfahrungen mit der Leistung ebenfalls anhand einer Skala dargestellt (vgl. BEUTIN, 2003, S. 123).

Eine Ex post-Messung der Kundenzufriedenheit bezieht sich dagegen ausschließlich auf eine im Nachhinein erhobene Bewertung. Auch bei diesem Verfahren ist eine Einbeziehung der Kundenerwartungen möglich. Dann werden sowohl die Erwartungen an eine Leistung als auch die Erfahrungen mit dieser Leistung auf ein und demselben Fragebogen abgefragt. Es besteht weiterhin die Möglichkeit, ausschließlich ein direktes Zufriedenheitsurteil ohne die separate Messung von Erwartungen des Kunden abzufragen. Diese Form der Messung der Kundenzufriedenheit gilt heute als verlässlichste und dominiert deshalb mittlerweile die Messverfahren zur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in der Praxis (HOMBURG/FASSNACHT/WERNER, 2003, S. 560).

## 5.2 Durchführung der Kundenzufriedenheitsmessung

Die Messung von Kundenzufriedenheit stellt zwei Aspekte in den Vordergrund: Zum einen soll ein Verständnis für Kundenwünsche und -bedürfnisse geweckt werden. Das Verständnis beschränkt sich nicht nur auf die vom Kunden klar geäußerten Erwartungen, sondern bezieht auch latente und nicht artikulierte Probleme und Erwartungen mit ein. Zum anderen soll ermittelt werden, wie der Kunde Produkte und Dienstleistungen eines Anbieters wahrnimmt und wie zufrieden er damit im Vergleich zu den Angeboten der Konkurrenz ist (MATZLER/BAILOM, 2004, S. 266).

In der Praxis ist insbesondere der erste Aspekt nicht zu vernachlässigen. Oftmals wird die Durchführung der Kundenzufriedenheitsmessung unzureichend geplant. Dazu zählt, dass sich nicht ausreichend mit den Wünschen, Erwartungen und Problemen der Kunden auseinandergesetzt wird, dass der eingesetzte Fragebogen mehr oder weniger willkürlich erstellt und wahllos an Kunden verteilt wird und dass die Ergebnisse nicht richtig interpretiert werden. Eine Kundenzufriedenheitsuntersuchung, die als Grundlage für zielgerichtete Marketing- und Produktverbesserungsmaßnahmen genutzt werden soll, ist systematisch und kreativ zu planen.

Übersicht 5.1: Phasenschema zur Kundenzufriedenheitsanalyse

Phase 1: Festlegung der Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktuelle Kunden</li> <li>- Inaktive Kunden</li> <li>- Verlorene Kunden</li> <li>- Konkurrenzkunden</li> <li>- Kundenkontaktpersonal/Absatzmittler</li> </ul>
Phase 2: Entwicklung eines Verständnisses der Kundenprobleme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschwerdeanalyse</li> <li>- Fokusgruppeninterview</li> <li>- Kundenprozessanalyse</li> <li>- Opus-Analyse</li> <li>- Lead User Analyse</li> <li>- Critical Incident Technique</li> </ul>
Phase 3: Entwicklung eines Messinstrumentariums	Zufriedenheit auf der ... <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktebene</li> <li>- Serviceebene</li> <li>- Beziehungsebene</li> </ul> Relative Wichtigkeit der Kriterien
Phase 4: Durchführung der Kundenzufriedenheitsmessung	Befragungsart <ul style="list-style-type: none"> <li>- Persönliche Befragung</li> <li>- Telefonische Befragung</li> <li>- Schriftliche Befragung</li> </ul>
Phase 5: Auswertung, Interpretation und Entwicklung von Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Basis-/Leistungs-/Begeisterungsanforderungen</li> <li>- Zufriedenheitswerte und -index</li> <li>- Konkurrenzvergleich</li> <li>- Zufriedenheitsportfolio</li> <li>- Maßnahmeplanung</li> </ul>

Quelle: MATZLER/BAILOM, 2004, S. 267

Die Übersicht 5.1 beschreibt das von MATZLER und BAILOM entwickelte Phasenschema zur Kundenzufriedenheitsanalyse, das eine Möglichkeit der geplanten Durchführung einer solchen Analyse darstellt. Es zeigt fünf zeitlich aufeinander aufbauende Phasen der Kundenzufriedenheitsmessung und die mögliche Ausgestaltung dieser Phasen. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf das dargestellte Phasenschema.

### **5.2.1 Phase 1: Festlegung der Zielgruppe**

In Phase 1 wird die Zielgruppe der Kundenzufriedenheitsmessung festgelegt. Neben Kunden können auch das Kundenkontaktpersonal oder Absatzmittler in die Untersuchung einbezogen werden. Grundsätzlich ist eine Zufriedenheitsmessung nur bei solchen Kunden- oder Personengruppen sinnvoll, bei denen auch Auskunft über eine entsprechende Leistung gegeben werden kann (BEUTIN, 2003, S. 126). Voraussetzung ist also ein bestimmter Informationsstand der Kunden zu Produkten oder Leistungen des Anbieters, z.B. durch eigene Erfahrungen.

Einzelne Kunden oder Kundengruppen können unterschiedlich starken Einfluss auf den gegenwärtigen oder künftigen Unternehmenserfolg haben. Deshalb ist vor der Durchführung einer Kundenzufriedenheitsmessung die Kundenstruktur zu analysieren und festzulegen welcher Anteil aus welchen Kundengruppen befragt werden soll. Untersuchungen belegen, dass häufig nur 20 % der Kunden 80 % des Unternehmenserfolges ausmachen (MATZLER/BAILOM, 2004, S. 270). Diese Zahlen, die sich auf das Pareto-Prinzip stützen, verdeutlichen, dass ein möglichst großer Anteil von A-Kunden in die Untersuchung einzubeziehen ist. So lassen sich auch die unterschiedlichen Anforderungen, Erwartungen und Anregungen von dieser nicht unbedingt homogenen Kundengruppe erfassen. Zusätzlich sollte unter den B- und C-Kunden des Unternehmens möglichst eine repräsentative Stichprobe in die Untersuchung einbezogen werden.

In der Praxis wird eine Vielzahl von Verfahren zur Berechnung des Kundenwertes durchgeführt. Diese Verfahren ermitteln, welchen Beitrag einzelne Kunden oder Kundengruppen für den Unternehmenserfolg leisten und auf welche Kunden sich der Fokus der Kundenbindungsmaßnahmen beziehen soll. Zu nennen sind z.B. die ABC-Analyse auf Basis des Umsatzes, oder die Kundendeckungsbeitragsrechnung, die neben dem Umsatz auch die Kosten einbezieht (vgl. STAHL et al., 2004, S. 249ff). Auf die einzelnen Verfahren soll an dieser Stelle jedoch nicht näher eingegangen werden. Gleichwohl verdeutlichen sie wie wichtig es ist, gezielt wichtige Kunden(gruppen) in die Messungen zur Zufriedenheit und Bindung einzubeziehen.

Vielfach werden auch inaktive Kunden, verlorene Kunden und Kunden der Konkurrenz in die Analyse einbezogen, da diese Personenkreise Quellen von Unzufriedenheit aufdecken

können. Gleichzeitig geben sie Hinweise auf Leistungen der Konkurrenz und liefern Informationen zum Benchmarking. Eine Ausweitung der Zielgruppe über die eigenen Kunden hinaus bewirkt eine bessere Aufdeckung von Schwachstellen im Unternehmen und liefert Ansätze für ein effektives Kundenmanagement (MATZLER/BAILOM, 2004, S. 268ff). Anhand einer Befragung von abgewanderten Kunden lassen sich häufig gezielte Maßnahmen zur „Re-Akquisition“ ableiten.

### **5.2.2 Phase 2: Ermittlung der Kundenprobleme**

Kunden sind möglichst frühzeitig in ein Programm zur Messung von Kundenzufriedenheit zu integrieren. In Phase 2 wird festgelegt, welche Analyseverfahren eingesetzt werden sollen, um die Kundenwünsche und Probleme zu ermitteln. Die Analysen können - je nach Fragestellung - separat oder kombiniert angewendet werden. Sie bilden die explorative Phase der Kundenzufriedenheitsmessung.

#### **Beschwerdeanalyse**

Die Beschwerdeanalyse stellt ein nützliches Instrument in der explorativen Vorstudie der Kundenzufriedenheitsmessung dar. Sie ist kostengünstig, ohne großen Aufwand einsetzbar und liefert aktuelle Informationen zu Problemen der Kunden mit dem Unternehmen oder seinen Leistungen. Da sich jedoch nur ein sehr geringer Anteil der Kunden beim Anbieter beschwert, wenn er unzufrieden mit dessen Leistungen ist, sind die gewonnenen Informationen unvollständig und besitzen damit eine geringe Aussagekraft. Beschwerdeanalysen sollten deshalb durch andere Instrumente und Informationsquellen ergänzt werden (MATZLER/BAILOM, 2004, S. 272).

#### **Fokusgruppeninterview**

Im Fokusgruppeninterview diskutieren Produktentwickler gemeinsam mit Kunden nicht standardisiert über ein Objekt, einen Sachverhalt oder verschiedene Meinungen. Gruppengröße, Qualifikation der Teilnehmer, Diskussionsdauer und Diskussionshäufigkeit variieren (DILLER, 2001, S. 485). In der Regel sind acht bis zwölf Teilnehmer in ein Fokusgruppeninterview eingebunden, das von einem Moderator geleitet wird. Das Messverfahren stützt sich auf die Annahme, dass in der Gruppendiskussion gruppenspezifische Effekte gebildet werden, die Zusammenhänge sichtbar machen, die in Einzelinterviews nicht erkannt worden wären (MATZLER/BAILOM, 2004, S. 272f). Fokusgruppeninterviews stellen ein qualitatives Messverfahren dar, dessen Ergebnisse i.d.R. nicht quantifizierbar sind, jedoch wertvolle Hinweise in Bezug auf die Kundenbedürfnisse liefern.

### **Critical Incident Technique**

Die Critical Incident Technique (CIT) ist auch unter der deutschen Bezeichnung Kritische Ereignismethode bekannt. Sie stellt ein qualitatives Verfahren zur Messung der (Dienstleistungs-) Qualität dar. Die Kernidee besteht darin, Extremerlebnisse, die sowohl positiv als auch negativ sein können, beim Kontakt des Kunden mit dem Unternehmen zu sammeln und auszuwerten. Zu diesem Zweck werden persönliche Befragungen mit standardisierten offenen Fragen durchgeführt. In die Auswertung gelangen solche Antworten, die sich auf konkrete Transaktionen zwischen dem Kunden und dem betreffenden Anbieter beziehen und die ein hohes Maß an Zufriedenheit oder Unzufriedenheit zur Folge hatten. Die kritischen Ereignisse werden in Bezug auf Möglichkeiten zur Qualitätsverbesserung analysiert (DILLER, 2001, S. 246).

### **Opus-Analyse**

Die Opus-Analyse zielt darauf ab, konkrete Bedürfnisse und Wünsche von Kunden in Bezug auf Produkte oder Dienstleistungen zu ermitteln. Dazu werden in Gesprächen mit Verwendern der Produkte oder Dienstleistungen aufgetretene und potenzielle Probleme der Verwendung erfragt. Ziel ist es, tatsächlich auftretende Probleme zu ermitteln und gemeinsam innovative Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Es ist empfehlenswert, ausgewählte Kunden in den Ideenfindungsprozess einzubeziehen (MATZLER/BAILOM, 2004, S. 273f).

### **Lead User Analyse**

Lead User Analysen werden häufig im Investitionsgüterbereich durchgeführt, dabei werden bestimmte potenzielle Nachfrager in den Produktentwicklungsprozess einbezogen (DILLER, 2001, S. 897). Als Lead User werden solche Kunden bezeichnet, die Marktbedürfnisse wahrnehmen, bevor der Großteil der Kunden dies tut. Sie sind mit Bedingungen vertraut, die für andere Kunden noch in der Zukunft liegen. Die Probleme der Lead User sind für die betreffende Branche sowohl neu als auch richtungsweisend und tragen dazu bei, Fehlschläge in der Produktentwicklung zu vermeiden.

### **Kundenprozessanalyse**

In der kundenorientierten Prozessanalyse werden i.d.R. qualitative Einzelinterviews mit Kunden durchgeführt. Die Inanspruchnahme der Leistung eines Anbieters durch den Kunden wird in verschiedene Prozesse eingeteilt. Es wird davon ausgegangen, dass der Kunde bei seinem Besuch eine Vielzahl von Kontaktpunkten oder Prozessen erlebt. Der erste Prozess kann die Parkplatzsuche vor einem Geschäft sein, im Geschäft selbst durchläuft er mehrere Prozesse und der letzte Prozess kann die Abfahrt vom Parkplatz sein. Ziel der Messmethode ist es, den einzelnen Prozessen Probleme, die einen Einfluss auf die Zufriedenheit haben,

zuzuordnen. Auf Grundlage detaillierter Phasenberichte über die einzelnen Prozesse lassen sich Verbesserungsvorschläge für jede einzelne Kundenphase ableiten (MATZLER/BAILOM, 2004, S. 277).

### 5.2.3 Phase 3: Entwicklung eines Messinstrumentariums

Wenn die Zielgruppe der Untersuchung feststeht und die Wünsche und Probleme der Kunden mittels eines geeigneten Verfahrens ermittelt worden sind, wird in Phase 3 das Messinstrumentarium festgelegt. In der Praxis kommt dazu eine Vielzahl von Kriterienkatalogen zum Einsatz. Gebräuchliche Formulierungen zur Erhebung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung haben HOMBURG/FASSNACHT/WERNER (2003, S. 561) zusammengestellt:

Übersicht 5.2: Formulierungen zur Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Messgröße	Geeignete Fragen
Kundenzufriedenheit	Wie zufrieden sind Sie mit dem Anbieter XY?
	Wie vorteilhaft ist die Geschäftsbeziehung mit Anbieter XY für Sie?
	Wie gut erfüllt Anbieter XY insgesamt Ihre Erwartungen?
Kundenbindung	Würden Sie den Anbieter XY weiterempfehlen?
	Würden Sie Freunden und Bekannten zum Kauf bei Anbieter XY raten?
	Werden Sie langfristig einen gleich bleibenden oder steigenden Anteil Ihres Bedarfs bei der Firma XY decken?
	Wenn Sie das betrachtete Produkt (die betrachtete Dienstleistung) noch einmal in Anspruch nehmen müssten, würden Sie wieder den Anbieter XY wählen?
	Wenn Sie das betrachtete Produkt (die betrachtete Dienstleistung) das nächste Mal kaufen, wird es wieder beim Anbieter XY sein?
	Wollen Sie langfristig Kunde beim Anbieter XY bleiben?
	Werden Sie auch beim Kauf anderer Produkte (Dienstleistungen) den Anbieter XY in Betracht ziehen?

Quelle: HOMBURG/FASSNACHT/WERNER, 2003, S. 561, verändert

Die Übersicht 5.2 verdeutlicht, dass Fragen zur Messung der Kundenbindung stärker auf die Zukunft gerichtet sind und künftiges Handeln mit einbeziehen. Sie sind eher verhaltensbezogen. Fragen zur Messung der Kundenzufriedenheit sind dagegen eher einstellungsbezogen. Es ist davon auszugehen, dass die in der Kundenzufriedenheitsbefragung geäußerte Einstellung des Kunden zum Zeitpunkt der Befragung auch tatsächlich vorhanden ist.

Die Messung der Kundenbindung ist möglich mittels Befragungen zum bisherigen Kaufverhalten oder zu künftigen Kaufabsichten. Aus beiden Möglichkeiten lassen sich für die Zukunft Prognosen ableiten, die jedoch mit verschiedenen Fehlern behaftet sein können. Messungen auf Basis von Vergangenheitsdaten sind einfacher anzuwenden, Messungen auf Basis von geäußerten Verhaltensabsichten sind unsicherer. So unterliegt jede Kaufsituation letztlich einer Reihe von situativen Einflussfaktoren, die dazu führen können, dass eine Kaufentscheidung nicht mit der vorab geäußerten Verhaltensabsicht übereinstimmt (vgl. KUB/TOMCZAK, 2004, S. 216ff). Damit erscheint es insgesamt problemloser, Messungen zur Kundenzufriedenheit durchzuführen als Messungen zur Kundenbindung.

Für die Durchführung von einstellungsbezogenen Kundenzufriedenheitsbefragungen steht eine große Auswahl an Kriterienkatalogen zur Verfügung, die jedoch häufig sehr allgemein gehalten sind. Die Fragen in den Katalogen sind je nach Branche, Unternehmen und Produkt anzupassen. Nach MATZLER/BAILOM (2004, S. 281) bietet es sich z.B. für Industriegüterunternehmen an, die Kundenzufriedenheitskriterien in die drei Gruppen „Produkt-eigenschaften“, „Serviceleistungen“ und „Beziehungen“ zu unterteilen. Damit werden unterschiedliche Aspekte von der Produktleistung über die Kundenberatung bis hin zur Vertrauenswürdigkeit des Anbieters in die Messung einbezogen.

Die einzelnen Kriterien werden i.d.R. mittels Skalen abgefragt. Eine Übersicht gebräuchlicher Skalen findet sich bei MATZLER/BAILOM (2004, S. 282ff) und wird an dieser Stelle nicht näher erläutert. Neben numerischen Skalen finden auch verbale, graphische oder visuelle Skalen Anwendung.

Als numerische Skalen zur Kundenzufriedenheitsmessung werden häufig 5- oder 6-Punkt-Rating-Skalen mit den Endpunkten „sehr zufrieden“ und „sehr unzufrieden“ eingesetzt (BEUTIN, 2003, S. 130). Bei der Verwendung einer 6-er Skala müssen die Befragten sich für eine positive oder eine negative Bewertung entscheiden. Die 6-er Skala ist aufgrund ihrer Anlehnung an das Schulnotensystem für viele Befragte leicht verständlich. Die 5er-Skala hat dagegen den Vorteil, zusätzlich eine Antwortmöglichkeit für diejenigen Befragten zu bieten, die tatsächlich die Mitte ankreuzen wollen. Bei Verwendung einer 6-er Skala ist es sinnvoll, als Ausweichkategorie die zusätzliche Option „keine Bewertung möglich“ anzubieten.

#### **5.2.4 Phase 4: Durchführung der Kundenzufriedenheitsmessung**

Phase 4 bildet die eigentliche Durchführung der Kundenzufriedenheitsmessung. Als Befragungsarten kommen in Frage (BEUTIN, 2003, S. 127):

- Persönliche Befragung
- Telefonische Befragung
- Schriftliche Befragung
- Internet-/Online-Befragung

Persönliche Befragungen in Form von Face-to-Face-Interviews werden in der Praxis häufig als standardisierte Interviews mit einem festgelegten Befragungsschema durchgeführt. Der Vorteil gegenüber Tiefeninterviews mit teilweiser oder völliger Variationsmöglichkeit liegt in der besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse verschiedener Interviews. Tiefeninterviews lassen dagegen mehr Spielraum für vorab nicht absehbare qualitative Aussagen (BEUTIN, 2003, S. 128).

Wegen sinkender Telefongebühren und der Verbreitung von Call-Centern haben telefonische Befragungen zunehmend an Bedeutung gewonnen. Telefoninterviews finden häufig im Rahmen einer computergestützten Befragung statt. Dabei liest der Interviewer die Fragen vom Computerbildschirm ab und gibt die Antworten direkt in den Computer ein (HOMBURG/KROHMER, 2003, S.199).

Schriftliche Befragungen werden trotz erheblicher Nachteile und insbesondere geringer Rücklaufquoten besonders häufig in der Praxis eingesetzt. Bei der schriftlichen Befragung steht dem Interviewten kein Ansprechpartner zur Hilfestellung bei Verständnisproblemen zur Verfügung, deshalb ist in besonderem Maße auf die Verständlichkeit der Fragen zu achten (HOMBURG/KROHMER, 2003, S. 199).

Auch Online- und Internetbefragungen haben in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. Mittlerweile gibt es verschiedene Möglichkeiten der Durchführung, z.B. die elektronische Verschickung von Fragebögen oder die Befragung auf einer Homepage (BEUTIN, 2003, S.128f).

Die Vor- und Nachteile der verschiedenen Befragungsarten zur Kundenzufriedenheitsmessung sind in Übersicht 5.3 zusammengefasst. Die Übersicht verdeutlicht, dass die Auswahl der besten Befragungsart von der Intention der Befragung, aber auch von den zur Verfügung stehenden Mitteln des Unternehmens abhängt.

## Übersicht 5.3: Vor- und Nachteile verschiedener Befragungsarten

	Persönliche Befragung	Telefonische Befragung	Schriftliche Befragung	Internet-/Online-Befragung
Antwortrate	Hoch	Hoch	Tendenziell niedrig, aber beeinflussbar	Eher niedrig
Objektivität der Ergebnisse	Problematisch (Interviewereinfluss)	Problematisch (Interviewereinfluss)	Hoch	Keine
Flexibilität der Erhebung	Sehr hoch	Hoch	Gering	Gering
Erhebbarer Datenmenge	Sehr groß	Eher gering	Mittel	Eher gering
Kosten pro Erhebungsfall	Hoch	Gering	Gering	Mittel bis hoch
Zeitbedarf für die Erhebung	Groß	Mittel	Eher groß	Eher groß
Externe Validität	Sehr hoch	Hoch	Gering bis hoch	Gering bis hoch
Interaktionsmöglichkeit	Sehr groß	Groß	Gering	Gering bis mittel
Durchführungsprobleme	Zahlreich	Gering	Sehr gering	Zahlreich
Eignung bei hoher Komplexität	Sehr gut	Gut	Gering	Gering

Quelle: in Anlehnung an HOMBURG/KROHMER, 2003, S. 201; MATZLER/BAILOM, 2004, S. 288

### 5.2.5 Phase 5: Interpretation der Ergebnisse und Ableitung von Maßnahmen

Im Rahmen des Kundenzufriedenheitsmanagements werden in Phase 5 die erhobenen Daten ausgewertet und interpretiert. Auf dieser Grundlage lassen sich geeignete Maßnahmen ableiten, die „... längerfristig die Kundenzufriedenheit steigern und kontinuierliche Wiederkäufe fördern“ (KUB/TOMCZAK, 2004, S. 159). Dazu ist es sinnvoll, zunächst die Wichtigkeit von einzelnen Kaufkriterien aus Kundensicht zu analysieren. In einem weiteren Schritt gilt es, die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens gegenüber der Konkurrenz zu ermitteln. Um effektive Verbesserungsvorschläge für das Unternehmen abzuleiten, ist es zusätzlich wichtig, herauszufinden, welche Kaufkriterien in Anlehnung an das Kano-Modell (vgl. Abschnitt 3.1.3) als Basisanforderungen, Leistungsanforderungen oder Begeisterungsfaktoren einzustufen sind. Für das weitere strategische Vorgehen sollten folgende Regeln Berücksichtigung finden (MATZLER,/BAILOM, 2004, S. 289ff):

1. Die Basisfaktoren sind zu erfüllen.
2. Die Wettbewerbsfähigkeit bei den Leistungsanforderungen ist sicherzustellen.
3. Durch Begeisterungseigenschaften ist eine Differenzierung von der Konkurrenz möglich.

Wie bereits in Kapitel 4 beschrieben, ist die strategische Unternehmensführung den aktuellen wirtschaftlichen und wettbewerblichen Rahmenbedingungen anzupassen. So haben Maßnahmen, die sich aus einer Kundenzufriedenheits- oder Kundenbindungsunter-

suchung ableiten, u.U. nur eine begrenzte zeitliche Gültigkeit. Um den Anforderungen des Marktes zu genügen, ist deshalb eine effiziente Kundenorientierung zu gewährleisten, die regelmäßige Messungen der Kundenzufriedenheit und -bindung beinhaltet. Wichtig ist dabei, dass die Ergebnisse miteinander vergleichbar sind. Werden die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchungen in Zahlen ausgedrückt, lassen sie sich gegenüberstellen.

Häufig werden die Ergebnisse von Kundenzufriedenheits- oder Kundenbindungsmessungen auch in einer „Ampelskala“ dargestellt (vgl. BEUTIN, 2003, S. 139). Wird im Gesamtergebnis nur der „Rote Bereich“ erreicht, besteht eine große Gefahr, Kunden zu verlieren. Wird der „Gelbe Bereich“ erreicht, besteht eine mittlere Gefahr, Kunden zu verlieren und wird der „Grüne Bereich“ erreicht, besteht eine geringe Gefahr, Kunden zu verlieren.

Oftmals werden die Ergebnisse von Messungen der Kundenzufriedenheit und -bindung als Kundenzufriedenheitsindex (KZI) oder Kundenbindungsindex (Kundenloyalitätsindex = KLI) dargestellt. Für die Bestimmung des KLI gibt es laut CHRISTIANUS (1999, S. 50) keinen einheitlichen Standard. Gleichwohl gilt er als die strategische Zielvariable bei einer Kundenzufriedenheitsstudie. Je höher der Kundenbindungsindex ist, desto höher ist die derzeitige und künftige Loyalität des Kunden. Dabei kommen i.d.R. folgende Loyalitätsindikatoren zum Einsatz:

- Ermittlung des relativen Marktanteils bei den Kunden
- Entwicklung des Marktanteils in der Zukunft
- Weiterempfehlungsverhalten der Kunden

Gebräuchliche Formulierungen zur Bestimmung des Kundenbindungsindex sind in Anlehnung an die genannten Loyalitätsindikatoren:

1. Wenn Sie einmal an Ihre Ausgaben für Produkt oder Dienstleistung XY denken und die Ausgaben auf verschiedene Anbieter verteilen, wie hoch ist dann der Anteil der Ausgaben, die Sie bei uns getätigt haben? (Angaben in %)

2. Wenn Sie einmal an die Aufteilung Ihrer Ausgaben für Produkt oder Dienstleistung XY denken, wie wird sich der Anteil der Ausgaben, die Sie bei uns tätigen, in Zukunft ändern? (Skala von 0 - 100)

3. Würden Sie uns als Geschäftspartner weiterempfehlen? (Skala von 0 - 100)

Der Kundenbindungsindex errechnet sich als Mittelwert der jeweils abgefragten Indikatoren über alle Befragten. Je nachdem ob einzelne Indikatoren für das betreffende Unternehmen eine besondere Bedeutung haben, werden die Indikatoren ggf. unterschiedlich gewichtet. So kann z.B. der Durchschnittswert des ersten Indikators (relativer Marktanteil) mit 0,5, der Durchschnittswert des zweiten Indikators (Entwicklung des Marktanteils) mit 0,3 und der dritte

Indikator (Weiterempfehlung) mit 0,2 multipliziert werden. Die gewichteten Werte werden anschließend addiert. Die Interpretation der ermittelten Indexwerte stellt Übersicht 5.4 zusammen.

#### Übersicht: 5.4: Bedeutung von KZI/KLI und abgeleiteter Handlungsbedarf

KZI, KLI und weitere Zufriedenheitsurteile (Skala von 0 - 100)	Bedeutung	Handlungsbedarf
Werte unter 70	Mangelhafte Zufriedenheit/Bindung	Dringender Handlungsbedarf
70 - unter 75	Unterdurchschnittliche Zufriedenheit/Bindung	Starker Handlungsbedarf
75 bis unter 80	Durchschnittliche Zufriedenheit/Bindung	Punktuellder Handlungsbedarf
80 bis unter 85	Überdurchschnittliche Zufriedenheit /Bindung	Handlungsbedarf in Ausnahmefällen
Werte über 85	Hervorragende Zufriedenheit/Bindung	Kein Handlungsbedarf

Quelle: HOMBURG/FASSNACHT/WERNER, 2003, S. 570

Wie aus Übersicht 5.4 hervorgeht, gelten beim Kundenbindungsindex Werte von 75 bis 80 als durchschnittlich. Unternehmen, die einen Kundenbindungsindex oder Kundenzufriedenheitsindex von unter 70 haben, weisen bereits eine mangelhafte Kundenbindung bzw. Kundenzufriedenheit auf. Hier besteht dringender Handlungsbedarf. Kein Handlungsbedarf wird bei Werten von über 85 gesehen. Unternehmen mit hohen KLI/KZI sollten sich jedoch nicht auf ihre hervorragenden Werte verlassen, sondern im Auge behalten, dass die Kundenanforderungen sich im Zeitverlauf verschieben.

Für die Unternehmen ist nicht nur von Bedeutung wie zufrieden die Kunden mit ihren Leistungen sind, sondern auch wie sie das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz bewerten. Informationen zur Konkurrenz stehen jedoch nur selten zur Verfügung oder sind nur mit hohem finanziellen oder zeitlichen Aufwand zu erhalten (ABFALTER et al., 2004, S. 584). Ein Messverfahren stellt das 1992 eingeführte Deutsche Kundenbarometer dar, das die Wettbewerbsfähigkeit von Branchen beobachtet und auf Unternehmensebene Benchmarking ermöglicht (WEIS, 2001, S. 33f; ABFALTER et al., 2004, S. 585). Die Ergebnisse des Kundenbarometers können zur Ergänzung der eigenen Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsmessung herangezogen werden.

Insgesamt bilden die zur Verfügung stehenden Messverfahren zur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung eine gute Basis für die Kontrolle der Kundenorientierung im eigenen Unternehmen. Verschiedene Faktoren wie die Zielsetzung der Untersuchung und nicht zuletzt die Unternehmensgröße beeinflussen die Auswahl eines geeigneten Messverfahrens. Aus den Ergebnissen der Untersuchungen lassen sich Konsequenzen sowohl für das strategische als auch für das operative Marketing der Unternehmen ableiten.

## 6 Kundenbindungskonzepte in der Praxis

Wie in Kapitel 4 erläutert, sind in den letzten Jahren kontinuierlich Erweiterungen des klassischen Marketing-Mix vorgenommen worden. Durch den Einsatz „neuer“ Marketinginstrumente wird die Profilierung der einzelnen Unternehmen im Wettbewerb unterstützend beeinflusst (BRUHN, 2004b, S. 35f). Aus der differenzierten Betrachtung der Unternehmen nach Branche und Art der angebotenen Leistung lassen sich spezifische Herausforderungen und Aufgabenschwerpunkte des Marketings ableiten, die bei der Entwicklung von Marketingkonzepten zu berücksichtigen sind. Nach BRUHN (2004b, S. 33f) werden fünf Branchen mit entsprechenden Besonderheiten im Marketing unterschieden. Dazu zählen das Dienstleistungs- und das Handelsmarketing, auf die im Folgenden gesondert eingegangen wird sowie das Konsumgüter-, das Industriegüter- und das Non-Profit-Marketing.

In der Literatur wird mehrfach die Auffassung vertreten, dass der Einsatz der klassischen Marketinginstrumente gerade im Dienstleistungs- und Handelsbereich nicht ausreicht (DREYER/DEHNER, 2003, S. 17f; vgl. auch HOMBURG/KROHMER, 2003, S. 871). Die Erweiterung von 4 „P“ auf 7 „P“, wie in Abschnitt 4.4.5 näher erläutert, beruht auf der Einsicht, dass der klassische Marketing-Mix nicht alle Ressourcen und möglichen Aktivitäten erfasst. (HESSE/KAUPP, 1997, S. 51). Insbesondere im Hinblick auf die Beziehung zwischen Dienstleistungsunternehmen und Kunden werden zusätzliche Instrumente für notwendig gehalten.

Obwohl in der Praxis eine klar definierte Vorstellung von Dienstleistungsunternehmen vorhanden ist, gibt es häufig Zweifelsfälle, ob einzelne Branchen ganz oder teilweise zum Dienstleistungssektor gehören (BRUHN, 2004b, S. 35f). So werden Bewirtung und Beherbergung üblicherweise zu den Dienstleistungen gezählt, dagegen ist die Zuordnung bei Unternehmen des Handels oftmals nicht eindeutig, da hier die Leistungen in engem Verbund mit dem Angebot von Waren stehen (KLEINALTENKAMP, 2001, S. 29f). Aufgrund der besonderen Funktion des Handels im Marketingsystem sowie der zunehmenden Wettbewerbsrelevanz macht es Sinn, die Marketingstrategien des Handels gesondert zu betrachten (vgl. HOMBURG/KROHMER, 2003, S. 850ff).

Im Folgenden werden Kundenbindungskonzepte aus Gastronomie und Handel näher erläutert. Die Bedeutung der zusätzlichen Marketinginstrumente wird dabei berücksichtigt. Die Recherchen zeigen auf, dass sowohl in der Gastronomie als auch im Handel eine Vielzahl von Kundenbindungsinstrumenten zum Einsatz kommt. Während zum Einzelhandel umfassende Ergebnisse im Hinblick auf die Kundenbindung vorliegen, ist dies in der Gastronomie nicht der Fall. Die Ausführungen zur Kundenbindung in der Gastronomie stützen sich deshalb im Wesentlichen auf theoretische Erkenntnisse während für den Handel

Beispiele aus der Praxis herangezogen werden können. Dies erklärt die unterschiedliche Struktur der Abschnitte 6.1 und 6.2.

Ergänzend zu den Recherchen sind im Rahmen der Untersuchung jeweils drei explorative Gespräche mit Gastronomen und Einzelhändlern zum Stellenwert der Kundenbindung in ihrem Unternehmen geführt worden. Die Ergebnisse der Gespräche werden in den Abschnitten 6.1.3 und 6.2.3 ausführlich dargestellt.

## **6.1 Kundenbindung in der Gastronomie**

Durch den tief greifenden Wandel innerhalb der Gastronomie, bewirkt durch neue Angebotsformen, wie z.B. System- und Kettengastronomie oder Außer-Haus-Verpflegung, nimmt der Wettbewerb innerhalb dieser Branche stetig zu. So sind neue Konzepte und Leistungssysteme notwendig, um den sich laufend ändernden Wünschen und Ansprüchen von potenziellen Gästen gerecht zu werden (FLAD, 2002, S. 13). RICHTER (2001) begründet die Bedeutung der aktiven Maßnahmen zur Kundenbindung in der Gastronomie mit dem nur leicht wachsenden, wettbewerbsintensiven Markt und mit dem starken Wiederholungsgeschäft, zumindest in der stammgästeorientierten Gastronomie. Weiterhin kommt der Mund-zu-Mund-Werbung durch zufriedene Gäste eine große Bedeutung zu.

Da die Gastronomie eine persönliche, prozessorientierte und ergebnisorientierte Dienstleistung am Menschen erbringt, fällt die Gastronomie unter das System der Dienstleistungsbetriebe (RANZINGER, 2000, S. 15). Als Besonderheit des Dienstleistungssektors ist die Vielfalt und Heterogenität hervorzuheben, durch die das Marketing in diesem Sektor geprägt wird. Beispielhaft nennt BRUHN (2004b, S. 35) Banken und Restaurants ebenso wie Handwerksunternehmen, die in dieses Segment einbezogen werden. Als Besonderheiten im Dienstleistungsmarketing hebt BRUHN (2004b, S. 35) folgende Merkmale hervor:

- Selbsteinschätzung der Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters (Know-how, persönliche Fähigkeiten, Ausstattungen usw.)
- Integration des externen Faktors, d.h. der Kunde bringt sich oder seine Besitzgegenstände direkt in den Leistungserstellungsprozess ein und beeinflusst somit aktiv das Ergebnis (z.B. Friseur oder Autoreparaturwerkstatt)
- Tendenzielle Immaterialität und damit fehlende Lager- und Transportfähigkeit von Leistungen (z.B. Ausbildung)
- Häufig gleicher Zeitpunkt von Produktion und Konsum (Uno-actu-Prinzip)
- Sicherstellung konstanter Dienstleistungsqualität als zentrales Marketingproblem, insbesondere bei persönlichen und individuellen Dienstleistungen (z.B. Beratung)

- Dienstleistung ist abhängig von den Mitarbeitern. Qualifikation, Schulung und Motivation von Mitarbeitern ist daher besonders wichtig
- Zentrale Rolle des Konzeptes des Internen Management zum Aufbau von Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit
- Persönliche Kommunikation ist expliziter Teil der Dienstleistungserstellung
- Zentrale Rolle von Imagemerkmale sowie der Mund-zu-Mund-Kommunikation für die Kaufentscheidungen aufgrund meist objektiv nicht überprüfbarer Qualität

Die Übertragbarkeit der oben genannten Merkmale auf den Gastronomiesektor unterstreicht die Zugehörigkeit der Gastronomie zum Dienstleistungssegment. Im Folgenden wird das Dienstleistungsmarketing den Ausführungen zu den Kundenbindungsinstrumenten in der Gastronomie als Grundlage dienen.

### **6.1.1 Rahmenbedingungen für die Kundenbindung in der Gastronomie**

Nach FLAD (2002, S. 27f) gehört die Nahrungsaufnahme zu den lebenserhaltenden Tätigkeiten. Neben der Lebenserhaltung spricht Essen jedoch auch die Sinne an und befriedigt so seelische Bedürfnisse. Die in Abschnitt 2.2.4.1 angeführten fünf Bedürfniskategorien von MASLOW kommen in der Gastronomie zum Tragen. So spielt neben den primären Sättigungsbedürfnissen auch das Bedürfnis nach Sicherheit und Gesundheit eine große Rolle. Der Gast möchte etwas Bekömmliches zu sich nehmen. Des Weiteren verlässt er sich darauf, dass die Gerichte qualitativ einwandfrei und möglichst gesund sind. Der hohe Anteil von Stammgästen in der Gastronomie verdeutlicht ebenfalls ein hohes Sicherheitsbedürfnis. Der Gast lässt sich von positiven Erfahrungen in einen gastronomischen Betrieb leiten, die Risikobereitschaft ein unbekanntes Restaurant zu besuchen ist nicht sehr hoch. Hierdurch bedingt kommt der Mund-zu-Mund-Kommunikation und ein gut funktionierendes Beschwerdemanagement von großer Bedeutung. Dementsprechend wichtig sind eine hohe Verlässlichkeit und konstante Qualität in der Leistungserbringung der gastronomischen Betriebe.

Nach MEYER (2002, S. 91) ist der Einfluss marktorientierter und kostenorientierter Erfolgsfaktoren zu beachten, um eine hohe Kundenbindung und den damit verbundenen wirtschaftlichen Erfolg zu erreichen. Die Beweggründe eines Gastes, ein bestimmtes Lokal aufzusuchen, müssen in den marktorientierten Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden. „Zu diesen Faktoren zählen das Image eines gastronomischen Betriebes, seine Lage und sein Personal“. Aus Sicht des Gastes bildet sich das Image sowohl aus dem Gesamtkonzept eines gastronomischen Betriebes als auch aus einzelnen Faktoren, wie der Gestaltung des Eingangsbereichs, des Innenraums, der Qualität verbunden mit der Präsentation des

Angebotes, der Preiskategorie und der Atmosphäre. Letztere ist wiederum eine Summe aus unterschiedlichsten Elementen, wie z.B. Gäste, Musik, Licht, Gerüche, Farben.

Die Berücksichtigung all dieser Faktoren verdeutlicht nochmals die Relevanz der in Kapitel 4 erläuterten Marketinginstrumente und die Erweiterung der Instrumente auf 7 „P“ im Bereich der Gastronomie.

### **6.1.2 Eingesetzte Instrumente zur Kundenbindung in der Gastronomie**

In der Gastronomie ist zur Strategieentwicklung die Vielfalt der Gäste zu berücksichtigen, die hinsichtlich der gastronomischen Leistung unterschiedliche Bedürfnisse aufweisen. KAUB (1996, S. 109) bezeichnet die Spezifizierung eines gastronomischen Betriebes als „Rohling des Erfolges“, der durch die Implementierung entsprechender Marketingmaßnahmen weiter entwickelt werden muss. Diese Beschreibung lässt sich auch auf Kundenbindungsmaßnahmen übertragen, die auf die Bedürfnisse der Gäste abgestimmt werden müssen. Im Folgenden werden gängige Kundenbindungsinstrumente dargestellt, die in Untersuchungen von unterschiedlichen Gastronometypen als bedeutend hervorgehoben wurden.

#### **6.1.2.1 Kundenbindung durch Kommunikationspolitik in der Gastronomie**

Nach Ranzinger (2000, S. 247f) versucht der Gastronom durch eine gezielte Unternehmenskommunikation dem potenziellen Kunden eine Botschaft zu übermitteln. Durch die Kommunikation mit dem Kunden soll die Aufmerksamkeit desselben erzeugt, eine bestimmte Einstellung erreicht und der Restaurantbesuch eingeleitet werden.

#### **Formulieren der Unternehmensphilosophie und der Ziele**

Bei näherer Betrachtung der Gastronomiebranche wird deutlich, dass die gastronomischen Kernprodukte Essen und Trinken zunehmend austauschbar werden. Die subjektiv emotionale Leistungsdifferenzierung seitens des Gastes gewinnt gerade in der Gastronomie an Bedeutung. So muss versucht werden durch eine gezielte Kommunikation zwischen Gastronomiebetreiber und Gästen eine „psychologische Marktnische“ zu besetzen. Durch den kontinuierlichen Dialog soll einer abgegrenzten und definierten Kundengruppe ein eigenständiges emotionales Profil des Unternehmens vermittelt werden. Ziel der gesamten Unternehmenskommunikation in der Gastronomiebranche ist die klare Differenzierung zum Wettbewerb. Durch die Abstimmung von interner und externer Kommunikation gewinnt das Unternehmen an Glaubwürdigkeit und Präferenz. Als Folge dieser Unternehmenskommunikation kann sich das Unternehmen eher dem steigenden preislichen Wettbewerb entziehen (FLAD, 2002, S. 83).

Voraussetzung für eine glaubwürdige Eigendarstellung des Unternehmens ist zunächst die Formulierung einer Unternehmensphilosophie, aus der die angestrebten Ziele abgeleitet

werden können (FLAD, 2002, S. 84). Bei der darauf aufbauenden Entwicklung der Kommunikationsstrategie ist zu berücksichtigen, dass jede von einem Unternehmen ausgehende Kommunikation im Sinne des internen Marketings auch auf die einzelnen Mitarbeiter im eigenen Unternehmen wirkt. Somit ist auch im internen Marketing die Vermittlung einer glaubwürdigen Unternehmensphilosophie von großer Bedeutung.

### **Positionierung am Markt**

Die Positionierung eines gastronomischen Unternehmens am Markt erfolgt durch die integrierte Kommunikationspolitik. Durch eine glaubhafte Vermittlung der Unternehmensphilosophie wird eine „Marke“ mit einem auf die Zielgruppe abgestimmten Image aufgebaut. Nach FLAD (2002, S. 84f) ist die Positionierung am Markt nicht nur in der System- und Kettengastronomie sinnvoll und möglich. Jeder eigenständige gastronomische Betrieb kann seinem Namen in Kombination mit einer ansprechenden visuellen Umsetzung in Form eines Logos in seinem regionalen Stammgebiet zu einem hohen Bekanntheitsgrad und einem klaren Image verhelfen. Die Kommunikation findet ebenfalls über die Einrichtung und Gestaltung des äußeren Erscheinungsbildes der Gastronomie statt. Die Außenfront ist auch als wichtige Dauerwerbung eines Lokals zu bezeichnen. Durch diese Werbeform wird eine hohe Kontaktzahl und Reichweite erzielt (RANZINGER, 2000, S. 285). Die Markenentwicklung ist somit auch mit dem Erscheinungsbild der Gastronomie in Übereinstimmung zubringen um insgesamt ein stimmiges und harmonisches Bild zu erzeugen.

FLAD (2002, S. 89) bezeichnet die Nahrungsmittel und die zubereiteten Gerichte als Kernprodukte der Gastronomie. Somit gehört die Speisekarte auch mit zu den wichtigsten Kommunikations- und Verkaufsförderungsinstrumenten. Die Gestaltung der Karte vermittelt dem Gast einen Eindruck über die zu erwartende Qualität der Produkte. Wichtig ist auch hier die Abstimmung des Designs auf die Zielkunden. Die Speise- oder Getränkekarte ist Firmenprospekt, Imagebroschüre und Produktkatalog in einem. All diese Maßnahmen sind in ihrer Gesamtheit bei der Markenentwicklung zu berücksichtigen.

### **Corporate Design**

Die oben angesprochene visuelle Umsetzung dieser Aussagen durch ein aussagekräftiges Logo soll als Markierung der Dienstleistung geeignet sein. Bei dem Entwurf des Logos muss im Vorfeld bedacht werden, dass es sich hier um einen integralen Bestandteil des Corporate Designs handelt. FLAD (2002, S. 85) empfiehlt neben der Entwicklung der Bildmarke eines Unternehmens auch eine Wortmarke in Form eines griffigen Slogans, der sich bei den Kunden einprägt und einen hohen Wiedererkennungswert besitzt.

Das Design des Logos eines gastronomischen Unternehmens sollte vielseitig einsetzbar sein. So ist es nicht nur auf Drucksachen konsequent zu verwenden, sondern auch auf

Geschirr, Tischware, Bekleidung etc. Auch Lebensmittel aus eigener Produktion können durch Anbringen des Firmenlogos aufgewertet werden. Durch die konsequente Verwendung des hauseigenen Logos lassen sich viele Bestandteile der Leistung mit einem eindeutigen „Branding“ versehen.

### **Gezielte Kommunikationsmaßnahmen**

Wie in anderen Branchen wird auch im gastronomischen Bereich versucht durch eine gezielte Kommunikationspolitik Einfluss auf die Kaufentscheidung der Gäste auszuüben. In der Hotel- und Gastronomiebranche werden die Instrumente der Kommunikationspolitik in der Regel in Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit und den persönlichen Verkauf bzw. Service unterteilt (KAUB, 1996, S. 154ff).

**Printwerbung** bietet sich für eigenständige Gastronomiebetriebe nur in lokalen Zeitungen an. Weiter sind Broschüren und Handzettel sinnvoll, wenn durch diese Werbemaßnahme eine große Anzahl potenzieller Kunden erreicht werden kann. Durch Wurfsendungen oder Auslage der Broschüren an frequenzstarken Standorten kann dies erreicht werden (RANZINGER, 2002, S. 269).

**Direkt-Mail** ist eines der klassischen Kundenbindungsinstrumente. Es handelt sich hier um eine adressierte Werbesendung aus unterschiedlichen Bestandteilen (z.B. Anschreiben, Katalog, Prospekt). In der Gastronomie wird dieses Instrument zur direkten Ansprache der Kunden eingesetzt, um sie z.B. auf aktuelle Angebote und Ereignisse hinzuweisen (BRUHN, 2003, S. 121f; KENZELMANN, 2003, S. 27ff). Das Direktmarketing wird jedoch in der Gastronomiebranche noch unzureichend genutzt, obwohl regelmäßige Sendungen an Stammgäste Aufmerksamkeit bewirken. Direkt-Mails können mit Coupons und Gutscheinen versehen werden um auch potenzielle Gäste zu einem Besuch zu bewegen (RANZINGER, 2002, S. 296f). Die Systemkette Mövenpick schreibt so z.B. in regelmäßigen Abständen seine Stammkunden an und weist auf bestimmte Themen wie etwa eine „Lachswoche“ hin. Diese Werbemaßnahme ist eine günstige Direktwerbung, durch die bestimmte Zielgruppen informiert werden können.

**Das Internet** gewinnt in der Kundenbindung an Bedeutung. So erleichtert z.B. der elektronische Restaurantführer die Suche nach geeigneten Restaurants. Weiter kann die Homepage eines gastronomischen Betriebes zur Vereinfachung einer Tischreservierung beitragen. Durch die vorherige Eingabe der Kundendaten inkl. Adresse wird zusätzlich eine Grundlage für weitere kundenindividuelle Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen geschaffen (FLAD, 2002, S. 86, Ranzinger, 2002, S. 301). RICHTER (2001) berichtet hier über das Café Abseits, von dem Wochenspeisepläne an die Stammkunden über einen Newsletter verschickt werden.

**Telefonmarketing** ist eines der meistgenutzten Instrumente, um mit Kunden in Kontakt zutreten. Hierdurch lässt sich schnell und kostengünstig ein direkter Dialog zu den Kunden aufnehmen (DITTRICH, 2000, S. 161). Jedoch wird das Telefon als Kommunikationsinstrument in der Gastronomie häufig unzureichend und somit nicht optimal genutzt. Für die Zufriedenstellung des Gastes ist eine konstante Erreichbarkeit von großer Bedeutung. Voraussetzung für den professionellen Einsatz ist eine Rufumleitung gekoppelt mit einem Anrufbeantworter sowie ein professionelles Entgegennehmen der Anrufe. Hilfreich sind hier Prozessvorschriften, welche die Nutzung des Telefons als Kommunikationsmittel verbessern (FLAD, 2002, S. 86).

**Event-Marketing** umfasst eine zielgerichtete Planung, Organisation, Inszenierung und Kontrolle von Unternehmensveranstaltungen, wie gemeinsame Ausflüge oder Themenabende (KENZELMANN, 2003, S. 27ff). Kundenfeste und Events können hautnahe Stimmungen und Emotionen vermitteln. Auch in der Gastronomie gewinnt der Erlebniswert einer gastronomischen Leistung zunehmend an Bedeutung, der Gast möchte unterhalten werden (FLAD, 2002, S. 269). Auch kleine Aufmerksamkeiten und „Give aways“ unterstreichen die persönliche Verbundenheit und unterstützen die Erinnerung an den Dienstleister (BRUHN, 2003, S. 128f).

Aus der bisherigen Ausführung wird deutlich aus welcher Fülle der Gastronom seine Kommunikationspolitik zusammenstellen kann, um die potenziellen Kunden zu erreichen und Werbebotschaften an sie heranzutragen. Durch eine Befragung von Gästen unterschiedlicher Restaurants in München wird jedoch deutlich, dass die Mund-zu-Mund-Kommunikation für die Gäste neben den eigenen Erfahrungen ausschlaggebend für die Wahl eines Lokals ist (RANZINGER, 2000, S. 294, FLAD, 2002, S. 87). Die Empfehlung durch Bekannte und Freunde ermöglicht dem neuen Gast eine Beurteilung der Leistung des Gastronomiebetriebes im Voraus. Weiter sind Visitenkarten von großer Bedeutung. Sie dienen als Gedankenstütze bei der Wiedergabe von Erlebnissen. Liegen sie der Rechnung bei oder im Ausgangsbereich aus werden sie mitgenommen, später übernimmt das Visitenkärtchen eine wichtige Erinnerungsfunktion.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die spezifischen Besonderheiten von Dienstleistungen auch die Kommunikationspolitik der Unternehmen beeinflusst. In Bereich der Kommunikationspolitik ist die richtige Auswahl und Abstimmung der Instrumente sowie die Ansprache der Zielgruppe von großer Bedeutung. Dabei stellt die integrierte Unternehmenskommunikation das Fundament eines exzellenten Dienstleistungsmarketings dar. Integrierte Kommunikation ist ein Prozess, der auf alle Ebenen des Unternehmens ausgerichtet ist und aus diesen eine Einheit herstellt. Auf diese Weise bildet sich für

sämtliche Zielgruppen des Unternehmens ein konsistentes Erscheinungsbild (BRUHN/MEFFERT, 2002, S. 18).

#### **6.1.2.2 Kundenbindung durch Preispolitik**

Die Relevanz des Preises als Marketinginstrument in der Gastronomiebranche ist in den letzten Jahren angestiegen. In Zeiten von Marktsättigungserscheinungen und vor dem Hintergrund der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation wird das Preisbewusstsein zunehmend an Gewicht gewinnen. Nach RANZINGER (2000, S. 187f) vertritt eine Vielzahl von Gastronomen die Ansicht, dass sich der Gast bewusst am Preis orientiert. Jedoch ist aufgrund der Immaterialität von Dienstleistungen ein direkter Preisvergleich im Allgemeinen nur schwer möglich. Auch bei der Inanspruchnahme einer Dienstleistung ist die Beurteilung des Preis-/Leistungsverhältnisses nur bedingt möglich. Somit gewinnt eine sorgfältig ausgearbeitete Preisstrategie für die gastronomischen Unternehmen an Bedeutung. Neben dem Essen sind Komponenten wie z.B. eine angenehme und vertraute Atmosphäre, ein freundlicher Service und ein zufriedenstellendes Ambiente in die Strategieentwicklung einzubeziehen.

Weiter kann z.B. durch die Veränderung der Darbietungsform von Speisen eine Attraktivitätserhöhung erzielt werden. Auf diese Weise kann dem Gast eine Art Produkterlebnis vermittelt und somit die Preisbereitschaft erhöht werden. Preissenkungen sind hingegen nur schwer rückgängig zu machen und sollten im Vorfeld gut überdacht werden (RANZINGER, 2000, S. 191). Anders stellt es sich bei Last-Minute-Preisen dar. Hier handelt es sich um den Abverkauf von zu großen Beständen. Diese Maßnahme beschränkt sich auf einen bestimmten Zeitraum vor Geschäftsschluss. Als weiteres erfolgversprechendes preispolitisches Instrument können Probierpreise zu bestimmten Zeiten sein. Voraussetzung ist aber auch hier eine im Vorfeld breit angelegte Kommunikation dieser Angebote um die Mindereinnahmen durch eine hohe Verbraucherfrequenz kompensieren zu können (FLAD, 2002, S. 126f).

#### **6.1.2.3 Kundenbindung durch Produkt- / Leistungspolitik**

Neben den Speisenangeboten in der Gastronomie wird seitens der Gäste zunehmend auf andere Aspekte wie z.B. auf Service und Atmosphäre Wert gelegt. Infolgedessen nimmt die Bedeutung dieser Komponenten auch unter den Gastronomen zu (RANZINGER, 2000, S. 29).

Nach KAUB (1996, S. 126ff) handelt es sich bei der Leistung eines gastronomischen Betriebes um die Verknüpfung von der Wahrnehmung der gastbezogenen Leistungsfaktoren, bezogen auf Sortiment, Service- und Raumpolitik und der Wahrnehmung des gesamten Umfeldes, wie z.B. kommunikative Faktoren oder der Standort in Kombination mit den Werten, Erfahrungen und Einstellungen des Konsumenten (vgl. auch NIESCHLAG, 2002, S. 99f).

Somit findet ein breites Sortiment nicht unbedingt die absolute Akzeptanz der Gäste. Je nach Werten, Erfahrungen und Einstellungen des einzelnen Gastes kann ein schmales, aber tiefes Sortiment, welches dem Konsumenten eine bestimmte Kompetenz vermittelt eher geeignet sein, die Erwartung des Gastes zufriedenzustellen (RANZINGER, 2000, S. 46).

Neben der Qualität der Speisen spielt auch die Serviceleistung eine entscheidende Rolle. Nach FLAD (2002, S. 75) ist die Serviceleistung deutlich von den übrigen Dienstleistungen, die ein gastronomischer Betrieb erbringt, zu unterscheiden. Im englischsprachigen Raum steht „services“ zwar für Dienstleistungen, doch haben die beiden Begriffe im deutschsprachigen Raum unterschiedliche Bedeutung. Der Service ist in der Gastronomie an die Hauptleistung (z.B. Verkauf von Speisen und Getränken) gebunden. Es handelt sich hier um eine immaterielle Leistung, die direkt am Kunden erbracht wird. Der Service ist im Gesamtpreis der Hauptdienstleistung enthalten. Danach ist die Serviceleistung grundsätzlich unentgeltlich (KAUB, 1996, S. 135). Je mehr die Gäste für die gastronomische Gesamtleistung bezahlen müssen, desto höher sind auch ihre Anforderungen an eine bessere und individuellere Bedienung.

Aufgrund der direkten Interaktion mit dem Gast ist der Erlebniswert stark von der Servicepolitik eines gastronomischen Betriebes geprägt. Neben einer Entlastung von Teilfunktionen im Zusammenhang mit dem Verzehr von Speisen vermittelt der Servicemitarbeiter dem Gast auch ein gewisses Lebensgefühl. Der persönliche Verkauf muss ebenfalls als fester Bestandteil des Services angesehen werden. Professionelles Verkaufen wird vom Gast als durchaus positiv empfunden, wenn ihm durch die Beratung ein Nutzen entsteht. Ein aktiv gekonntes Verkaufsgespräch erhöht sowohl den Konsum und den getätigten Umsatz als auch die Zufriedenheit des Gastes (FLAD, 2002, S. 76f).

Im Rahmen einer bewusst gestalteten gastronomischen Angebotspolitik können auch Value-Added-Services (Zusatzdienstleistungen) integriert werden, welche mit der eigentlichen gastronomischen Leistung nur bedingt in direktem Zusammenhang stehen. Bei „Shop-in-the-shop“-Konzepten lassen sich verschiedene Güter und Waren anbieten, so dass der Kunde z.B. für den Einkauf von wichtigen Produkten des täglichen Bedarfs kein separates Geschäft mehr aufsuchen muss. Durch diese Verknüpfung werden unterschiedliche Erlebnisse miteinander verbunden. Kombinationen für neue Leistungssysteme in der Gastronomie ergeben sich vor allem in den Grenzbereichen zwischen Unterhaltung, Kultur, Information und Einzelhandel. Weiter können als Zusatzleistungen z.B. Lesematerial und Mal- und Spielsachen für Kinder angeboten werden (FLAD, 2002, S. 78f).

Zusätzliche Dienstleistungen sind in der Gastronomie hilfreiche Instrumente, um aus der Uniformität vieler Leistungsangebote herauszutreten und dem eigenen Angebot ein unverwechselbares Profil und eine klare Positionierung zu ermöglichen.

#### **6.1.2.4 Kundenbindung durch Prozesspolitik**

Prozesspolitik umfasst wie in Abschnitt 4.4.5 beschrieben den reibungslosen Ablauf eines Dienstleistungsprozesses als wichtigen Bestandteil zur Erreichung einer hohen Kundenzufriedenheit. Dieser grundlegende Bestandteil lässt sich auch auf die Gastronomie übertragen. Ziel der Prozesspolitik bezieht sich auch hier auf die Prozessqualität, die sich durch Fehlerfreiheit, ein stimmiges Preis-/Leistungsverhältnis, Flexibilität und Transparenz ausweist. Des Weiteren lässt sich auch eine angemessene Zeitdauer des Dienstleistungsprozesses auf die Gastronomie übertragen. Neben der Gestaltung der Kundenkontaktsituationen und der im Hintergrund laufenden Geschäftsprozesse gehört auch in der Gastronomie das Beschwerdemanagement zu den Aspekten der Prozesspolitik, da die Ursache für Beschwerden seitens der Verbraucher die subjektive Unzufriedenheit mit einem Produkt oder einer Leistung ist (PEPELS, 2002, S. 121). So ist das Personal in der Gastronomie neben dem Verkauf und der Beratung auch für den professionellen Umgang mit Beschwerden seitens der Gäste zuständig.

#### **6.1.2.5 Kundenbindung durch Personalpolitik**

Die Mitarbeiter eines Gastronomiebetriebes sind als wichtigster Bestandteil eines Gastronomiekonzeptes anzusehen. Durch die soziale Kompetenz und Qualifikation tragen sie maßgeblich zum Erfolg eines Unternehmens und zur nachhaltigen Kundenbindung bei. Auch haben sie Einfluss auf die Qualität der Leistung, da ein persönlicher Kontakt zwischen Mitarbeiter und Gast ein entscheidendes Element der Leistungskonzeption ist. Die Person des Gastronomen und das Management des Gastronomieunternehmens prägen das Personal stark. Eine Profilierung des Unternehmens ist z.B. möglich über

- die Anzahl der am Dienstleistungsprozess beteiligten Mitarbeiter
- das damit verbundenen Serviceniveau
- die fachliche Qualifikation
- die emotionale Fähigkeit des Personals sowie
- die Zusammensetzung und die Kooperation der Teammitglieder

Qualifizierte, motivierte und erfahrene Mitarbeiter bewerben sich bei Gastronomiebetrieben mit einem bekannten und hohen Servicestandard. Nach FLAD (2002, S. 96f) ist die Schaffung von attraktiven Arbeitsbedingungen Voraussetzung für eine dauerhafte und erfolgreiche Entwicklung dieses Dienstleistungsbereichs. Auch ist eine Fluktuation der Mitarbeiter durch gezielte Maßnahmen der Mitarbeiterführung zu senken, da ein enger Zusammenhang zwischen Gästezufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit besteht. So kann sich zwischen zufriedenen Mitarbeitern und Gästen ein Vertrauensverhältnis entwickeln. Durch die Verbundenheit mit dem Unternehmen und dem engen Kontakt zu den Gästen werden von zufriedenen Mitarbeitern eher Verbesserungsvorschläge geäußert. Zudem ist eine Investition

in die Schulung zufriedener Mitarbeiter lohnenswerter, da diese länger im Unternehmen verbleiben (RICHTER, 2001).

Bei der Auswahl des Personals ist auf die soziale Kompetenz des Bewerbers zu achten, da diese nur begrenzt durch Schulungen beeinflussbar ist. Besonders bei hohem Interaktionsgrad des Personals kommt diesem Aspekt eine große Bedeutung zu. Auch ist darauf zu achten, dass der einzelne Mitarbeiter fähig ist, das eigene emotionale Befinden während des Gastkontaktes unterzuordnen. Voraussetzungen an das Servicepersonal eines Gastronomiebetriebes sind in erster Linie Freundlichkeit, Kontaktfreudigkeit, soziale Wärme, Humor und Anteilnahme (FLAD, 2002, S. 100f; RANZINGER, 2000, S. 82).

Als weitere wichtige Kundenbindungsmaßnahme ist das „Empowerment“ der Mitarbeiter anzusehen. Hier werden dem Personal Bevollmächtigungen ausgesprochen z.B. eine Beschwerde schnell und Eigenmächtig zu bearbeiten. Durch diese Vorgehensweise werden Dezentralisierungen der Entscheidungsfindung vorgenommen. Dem Personal wird eine gewisse Autonomie und Ermessensspielräume zugesprochen, wodurch auch die Eigenverantwortung und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter gefördert wird (FLAD, 2002, S. 101).

#### **6.1.2.6 Kundenbindung durch Ausstattungs- und Erscheinungspolitik**

Die Atmosphäre ist ein kritisches Element im Dienstleistungsprozess. Aufgrund der immateriellen Leistungen steht im Dienstleistungssektor die Wahrnehmungswirkung im Mittelpunkt. Gedächtniswirkungen sind von zunehmender Relevanz. Die Atmosphäre wird durch die Räumlichkeit, die Einrichtung und verschiedene Dekorationselemente erzeugt und spricht alle Sinne der menschlichen Wahrnehmung an. Für die Gäste ist eine angenehme, vertraute und gemütliche Umgebung zur Differenzierung eines Lokals zur Konkurrenz von großer Bedeutung. Da auch in der Gastronomie seit Jahren ein neuer Trend bzw. Wertewandel der Verbraucher zu verzeichnen ist, der gekennzeichnet ist durch das Suchen emotionaler Erlebnisse, ist anzunehmen, dass in der Gastronomie der atmosphärische Faktor mittlerweile eine entscheidende Rolle einnimmt (FLAD, 2002, S. 114; RANZINGER, 2000, S. 308).

#### **6.1.3 Praxisbeispiele der Kundenbindung innerhalb der Gastronomiebranche**

Da die Kundenbindung in der Gastronomiebranche einen hohen Stellenwert einnimmt, sind im Rahmen der vorliegenden Untersuchung drei Gespräche mit Betreibern von gastronomischen Betrieben geführt worden. Der Fokus der Gespräche war auf den Stellenwert der Kundenbindung und den Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten in den jeweiligen Unternehmen gerichtet. Die persönlichen Interviews sind anhand eines Gesprächsleitfadens durchgeführt worden. Folgende Aspekte wurden dabei angesprochen: „Angaben zu den Geschäften“, „Vorhandene Kunden“, „Kundenbindungsmaßnahmen“,

„Kundendatenmanagement“, „Beschwerdemanagement“, „Mitarbeitermanagement“, „Ausblick“. Analog zu diesen Gesprächen wurden Geschäftsführer des Facheinzelhandels interviewt (vgl. Abschnitt 6.2).

Bei den gastronomischen Betrieben, die sich bereit erklärt haben an dieser Untersuchung teilzunehmen, handelt es sich um zwei Bauernhofcafés und einen Partyservice. Die Ergebnisse der Gespräche zeigen beispielhaft auf, inwieweit Kundenbindung auch für kleinere gastronomische Betriebe von Bedeutung ist und Kundenorientierung in der Praxis umgesetzt wird. Nachfolgend sind die wichtigsten Ergebnisse der Gespräche dargestellt.

### **Angaben zu den Geschäften**

Der Partyservice wurde in den 80er Jahren gegründet. Die jetzige Betreiberin des Partyservices hat vor fünf Jahren das Geschäft inkl. Kundenkartei übernommen. Das Unternehmen liegt in Hemer und beschäftigt drei Personen: die Inhaberin und zwei Teilzeitangestellte.

Das erste Bauernhofcafé ist nach dreijähriger Vorplanung 1999 eröffnet worden. Ein dreiviertel Jahr vor der Eröffnung des Cafés begann die Familie in Eigeninitiative einen Stall zu dem heutigen Café umzubauen. Das Bauernhofcafé ist das einzige Lokal, das von der Familie betrieben wird. Es werden zwölf bis 15 Mitarbeiterinnen beschäftigt, die alle bis auf eine Kraft auf „400 € Basis“ beschäftigt sind. Von den 15 Mitarbeiterinnen sind vier ausgebildete Hotelfachkräfte. Neben den Angestellten arbeiten noch zwei Familienarbeitskräfte in dem Café.

Das zweite Bauernhofcafé wurde im Sommer 2005 eröffnet. Neben dem Café führt der Betreiber ein landwirtschaftliches Unternehmen. Dem Café angeschlossen ist ein Hofladen in dem Produkte aus eigener Herstellung sowie zugekauft Produkte angeboten werden. In den beiden Geschäften sind eine feste Mitarbeiterin (20 Std.), eine „400 € Kraft“ und zwei Familienarbeitskräfte beschäftigt.

Die in diese Untersuchung einbezogenen Unternehmen sind selbstständig und gehören keiner Kette an.

### **Vorhandene Kunden**

Nach Aussage der Betreiberin des Partyservices verfügt das Unternehmen über viele Stammkunden mit langjähriger Geschäftsbeziehung. Da das Angebot mehr „Fleisch betont“ ist und besonders von der älteren Generation Hausmacherkost bevorzugt wird, handelt es sich vorwiegend um ältere Kunden. Fast die gesamte Kundschaft besteht aus

Stammkundschaft. Anfragen von neuen Kunden werden meist auf Grund von Empfehlungen durch Stammkunden getätigt.

Der Betreiber des Bauernhofcafés schätzt seinen Stammkundenanteil auf 60 %. Als Stammkunden werden hier Gäste bezeichnet, bei denen eine Regelmäßigkeit in den Besuchen zu erkennen ist. So sind Gäste die regelmäßig einmal im Jahr das Café besuchen ebenso als Stammgäste einzustufen, wie Gäste die jede Woche das Café aufsuchen. Unter der Woche sind eher ältere Gäste mit ihren Enkelkindern vertreten, während sich am Wochenende ganze Familien als Gäste einstellen. Fahrradfahrer und auch Laufkundschaft sind aufgrund der dezentralen Lage des Standortes kaum zu verzeichnen.

Das Konzept des Cafés ist auf Familien mit Kindern ausgelegt. Da aufgrund der erwähnten dezentralen Lage nicht mit Laufkundschaft zu rechnen ist, kommt der Kundenbindung ein besonders hoher Stellenwert zu. So ist für die Kinder ein Bauwagen angeschafft worden. Des Weiteren ist neben einem Spielplatz ein kleiner Streichelzoo eingerichtet worden, der nicht nur von den Kindern mit Begeisterung angenommen wird.

Die Kunden schätzen die ländliche Ruhe. Die Kinder können sich mit den Tieren oder auf dem Spielplatz beschäftigen, was sich positiv auf die gesamte Atmosphäre auswirkt.

60-70 % der Kunden kommen aus den Nachbargemeinden, weniger aus der direkten Umgebung. Die Gäste nehmen die ländliche, familiäre Umgebung gerne länger in Anspruch. Und verbleiben bis zu drei Stunden in dem Café. Gerade sonntags ist aus diesem Grund mit weniger Fluktuation zu rechnen.

Nach Aussage des Betreibers des Cafés mit angeschlossener Direktvermarktung sind fast alle Gäste Stammkunden. Die Gäste verbinden den Besuch des Cafés mit einem Einkauf im Hofladen. Bei den Gästen handelt es sich um alle Altersklassen. Doch sind Familien mit Großeltern besonders häufig anzutreffen, ursächlich hierfür ist nach Ansicht des Gesprächspartners die bewusste Vermeidung einer Ausrichtung auf eine bestimmte Altersgruppe. Stammkunden sind für den Betriebsleiter Kunden, die mindestens alle zwei Wochen das Café besuchen.

Auf Grund der Lage an einer stark befahrenen Straße ist in diesem Café mit Laufkundschaft zu rechnen. Neue Gäste, die auf diese Weise das Café kennenlernen, müssen durch das Angebot guter Ware überzeugt werden. Aus der näheren Umgebung kommen wenige Gäste. Die Gäste verbinden geplante Ausflüge mit einem Besuch des Cafés. Vorwiegend sind Gäste aus den Nachbargemeinden Unna und Schwerte aber auch aus dem Ruhrgebiet anzutreffen.

## **Kundenbindungsmaßnahmen**

Kundenbindung ist ein Thema in allen drei untersuchten Unternehmen.

Für die Betreiberin des Partyservices ist es von großer Bedeutung die Stammkundschaft zu binden. Auf Grund des stetig steigenden Wettbewerbs nimmt die Bedeutung der Kundenbindung zu. So wird nach Aussage der Betreiberin Kundenbindung im Bereich des Partyservices in erster Linie durch den Geschmack und die Präsentation des Buffets, sowie durch die Zuverlässigkeit und Sympathie des Personals erreicht. Zu beachten ist, dass keine der genannten Voraussetzungen für sich stehen kann. Das Produkt und der Service können durch ihre Qualität überzeugen, doch wenn „die Chemie“ nicht stimmt, wird der Kontaktausbau mit einer einhergehenden Bindung problematisch. Das Erscheinungsbild des Personals ist im Bereich der Verarbeitung von Lebensmitteln ein weiterer wichtiger Punkt. Da im Bereich Partyservice bereits ein enger Kontakt durch den meist im Vorfeld der Belieferung erfolgenden Hausbesuch hergestellt wird, ist die soziale Kompetenz des beratenden Mitarbeiters von besonderer Bedeutung.

Konkrete Kundenbindungsmaßnahmen im Bereich des Partyservices sind nach Aussage der Gesprächspartnerin nur schwer möglich. Zu besonderen Anlässen werden Glückwünsche verschickt. Auf diesem Weg wird versucht, sich in Erinnerung zu rufen. Eine weitere Kundenbindungsmaßnahme ist bei besonders guten Kunden eine Zugabe zum Buffet, z.B. das Dessert als Zugabe des Hauses. Auch gehört die kostenlose Anlieferung der Speisen zum Service, was heute bei anderen Unternehmen in Rechnung gestellt wird.

Der Betreiber des Bauernhofcafés engagiert sich in einem von der Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen initiierten Arbeitskreis. Durch diesen Arbeitskreis sind bereits Flyer und Informationsbroschüren mit Adressen von Bauernhofcafés entstanden. Zurzeit werden in diesem Arbeitskreis neue Klassifizierungen entwickelt. „Kaffeetassen“ sollen als Pendant zu den „Sternen“ der Restaurants die einzelnen Bauernhofcafés und ihre Produkte bewerten. Durch diese Vorgehensweise wird für den Gast eine Differenzierung zwischen Bauernhofcafés und anderen Cafés möglich. Denn nach Ansicht des Gesprächspartners ist eine Unterscheidung zwischen Landcafés und Bauernhofcafés auch für den Kunden relevant. Neben dem Bauernhofflair sind die persönliche Bindung sowie die familiäre Atmosphäre innerhalb eines Bauernhofcafés für die Kunden von großer Bedeutung. Kurze Gespräche über die Familie signalisieren Interesse am Gast. Ein anonymes Verhältnis ist von den Gästen in einem Bauernhofcafé nicht erwünscht. Der Kontakt darf jedoch nicht zu eng werden. Weiter wird die Anwesenheit eines Familienmitgliedes von den Gästen begrüßt. Aus diesem Grund wird nach Aussage des Betreibers der Arbeitsplan so gestaltet, dass möglichst der Betreiber selbst oder seine Frau anwesend ist. Eine Fremdverwaltung des

Cafés ist somit nicht möglich. In den Köpfen vieler Gäste lebt auch heute noch ein Klischee der Landwirtschaft, somit wird der Bauernhof immer noch mit reichhaltigem und üppigem Essen verbunden. Um dem zu entsprechen werden große Kuchenstücke verkauft.

Im Bezug auf Bonuspunkte und Rabatte äußert sich der Gesprächspartner eher zurückhaltend: „Diese Aktionen passen nicht zum Bauernhof, das ist mehr was für Großunternehmen“. Nach Meinung des Betreibers bekommen die Gäste bereits durch das gute Preis-/Leistungsverhältnis Rabatte und zwar bei jedem Besuch.

Der Betreiber betont die Bedeutung der sozialen Kompetenz. Die Bedienung muss merken, ob der Gast sich wohl fühlt. Stimmt die Chemie zwischen Gast und Chef bzw. Bedienung kann auf die Beziehung aufgebaut werden, ansonsten ist eine Kundenbindung unwahrscheinlich.

Der Betreiber des Bauernhofcafés mit angeschlossener Direktvermarktung setzt nach eigener Aussage keine konkreten Maßnahmen zur Kundenbindung ein. Durch das freundliche und zuvorkommende Verhalten werden die Kunden an das Café gebunden. Kleine Gesten sind von Bedeutung: So ist das Behilflichsein bei älteren Gästen ebenso wichtig, wie ein kurzes Gespräch oder ein Spaß mit den Kindern. Das Schaffen einer privaten Atmosphäre ist besonders für ältere Gäste und Familien mit Kindern von Bedeutung. Ein weiterer wichtiger Aspekt der Kundenbindung ist die persönliche Begrüßung des Kunden.

Als weitere wichtige Maßnahme sieht der Betreiber des Bauernhofcafés die regenerative Energie. So ist auf dem Cafédach eine Photovoltaikanlage errichtet worden. Durch diese Anlage kommen die Gäste mit ihm ins Gespräch. Das Bild rundet sich für den Gast ab. Weiter werden neben dem Café Möhren gezogen, Spargel geschnitten, Blumen ausgesät und später frisch gebunden. Die Kunden haben die Möglichkeit den Betreiber des Cafés bei der Arbeit zu begleiten. Auch ist der Arbeitstisch des Hofladens vom Cafe aus einzusehen, was von vielen Kunden begrüßt wird. Durch die Möglichkeit die Landwirtschaft „live“ zu erleben, kommen die Gäste gerne wieder. Die einzelnen Facetten, die in einander greifen, ergeben ein Bild von Naturverbundenheit und Gesundheit. Zudem ist das Bauernhofcafé ein Nichtrauchercafé, jedoch ist die Erstellung einer gut abgegrenzten Raucherecke geplant.

Auch von diesem Gesprächspartner werden Kundenbindungsmaßnahmen wie Bonuspunkte und Rabatte eher kritisch gesehen. Nach Aussage des Gesprächspartners werden beim Begleichen der Rechnung bereits Rabatte an Stammkunden vergeben. So sind kleine Gesten die bei dem Kunden das Bewusstsein fördern, dass er besonders behandelt wird, die besten Kundenbindungsmaßnahmen. So ist auch hier nach Ansicht des Betreibers das

große Stück Kuchen zum günstigen Preis von großer Bedeutung. Das Bewusstsein, dass es auf Bauernhöfen üppiges Essen gibt, ist in vielen Köpfen noch vorhanden. Um dem zu entsprechen werden Kostproben von Waren aus dem Hofladen als Knabbereien auf die Tische gestellt. Zum einen bestätigt dies die Ansicht der Gäste und zum anderen handelt es sich um eine Verköstigung und somit um Werbung für die hofeigenen Produkte.

Als weitere wichtige Kundenbindungsmaßnahme ist das große Parkplatzangebot mit guten Wendemöglichkeiten zu sehen. Die Außenterrasse ist ebenfalls ein Anziehungspunkt sowie das weitläufige Gelände, das im Sommer von Blumenfeldern umgeben ist.

Insgesamt beurteilt der Gesprächspartner das Arbeiten vor den Gästen und die Unterhaltung derselben als wichtige Kundenbindungsmaßnahme. Auch der Bäcker, der sonntags auf der Außenfläche backt, gehört zu den Events dieses Bauernhofcafés.

### **Kundendatenmanagement**

Das Kundendatenmanagement beschränkt sich beim Partyservice auf das Führen einer Karteibox. Diese wird von der Betreiberin des Partyservices geführt. Sie hält hier die persönlichen Daten der Kunden, wie Name, Anschrift und Geburtstag fest. Die Kundenkartei dient der Rechnungserstellung. Ansonsten werden die in der Kartei erfassten Kunden zu bestimmten Anlässen, wie z.B. zu Weihnachten, angeschrieben. Nach Ansicht der Gesprächspartnerin ist die Verwendung der Daten in Maßen vorzunehmen, da sich Kunden durch diese Aktionen belästigt fühlen könnten.

Der Betreiber des Bauernhofcafés plant die Anlage einer Kundenkartei. Jedoch weist auch er darauf hin, dass die Gäste nur z.B. zu runden Geburtstagen angeschrieben werden sollten. Bei Hochzeiten, die im Café gefeiert werden, soll der Termin festgehalten werden, so dass zum Hochzeitstag eine Grußkarte verschickt werden kann. Diese Form der Kommunikation übernimmt eine wichtige Erinnerungsfunktion. Doch auch der Betreiber des Bauernhofcafés setzt diese Form der Werbung nur in Maßen ein, da er seine Gäste nicht überstrapazieren möchte.

Im Bauernhofcafé mit angeschlossener Direktvermarktung werden keine Daten der Kunden erfasst. Der Betreiber hat dies auch nicht geplant.

### **Beschwerdemanagement**

Nach Aussage der Betreiberin des Partyservices beschweren sich nur selten Kunden. Jedoch ist in naher Zukunft die Erstellung einer Homepage geplant, da sie ihren Gästen einen Beschwerdeweg eröffnen möchte. Eine Homepage mit „Meckerecke“ ist für sie von Bedeutung, da der Kunde sich hier äußern kann ohne in direkten Kontakt mit ihr zu treten.

Anfallende Beschwerden werden von der Inhaberin selbst bearbeitet, da eine kompetente freundliche Bearbeitung von größter Bedeutung ist. Bei einer erfolgten Beschwerde wird sofort reagiert und bei Berechtigung ein Preisnachlass vorgenommen.

Der Betreiber des Bauernhofcafés reagiert bei Beschwerden mit einer großzügigen Geste. So wird entweder ein Likör spendiert oder der Preis reduziert. Jedoch muss hier differenziert werden in berechtigte und unberechtigte Beschwerden. Ist die Beschwerde nicht berechtigt wird sie nicht angenommen. Gästebindung um jeden Preis sollte nach Ansicht des Betreibers nicht erfolgen. Der Gesprächspartner spricht hier über seine Erfahrungswerte, die er über Jahre gesammelt hat.

In dem Gespräch mit dem Betreiber des Bauernhofcafés mit angeschlossener Direktvermarktung wurde deutlich, dass hier selten Unzufriedenheiten durch Kunden geäußert werden. Jedoch ist eine erfolgte Beschwerde ernstzunehmen und zur vollsten Zufriedenheit des Beschwerdeträgers zu lösen, da sich nach Ansicht des Gesprächspartners diese Gäste zu verbundenen Gästen entwickeln. Nach Meinung des Gesprächspartners ist es jedoch wichtig gerechtfertigte Beschwerden von ungerechtfertigten zu unterscheiden. Beschwerden werden in diesem Bauernhofcafé von den Mitarbeitern an den Betreiber weitergeleitet. Da es sich um ein kleines Unternehmen handelt ist diese Form der Beschwerdebearbeitung möglich. Durch diese Vorgehensweise hat der Gast das Gefühl, dass die Beschwerde ernst genommen wird. Berechtigte Beschwerden werden sofort in Form von kleinen Gesten behoben, z.B. durch die Ausgabe eines Kaffees oder durch die Gewährung von Preisnachlässen.

### **Mitarbeitermanagement**

Die Betreiberin des Partyservices legt großen Wert auf das Erscheinungsbild und die soziale Kompetenz ihrer Mitarbeiter. Durch den engen Kontakt innerhalb des Unternehmens ist die Möglichkeit gegeben Probleme oder Verbesserungsvorschläge mit den Mitarbeitern sofort zu besprechen. So hat das gemeinsame Auftreten als Gemeinschaft einen besonders hohen Stellenwert. Ein harmonisches Arbeitsklima spiegelt sich in dem gesamten Unternehmen wider und hat somit auch Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit.

Der Gesprächspartner des Bauernhofcafés legt ebenfalls Wert auf das Auftreten seiner Mitarbeiter. In Bauernhofcafés müssen die Mitarbeiterinnen „natürlich“ wirken. Um ein angenehmes Arbeitsklima in seinem Café zu schaffen, beobachtet der Gesprächspartner das Verhalten seiner Angestellten zu den Gästen, aber auch innerhalb des Kollegiums. Für den Gesprächspartner ist eine „gesunde Mischung“ aus jungem und erfahrenem Personal

wichtig für das Café. Wahrgenommene Unstimmigkeiten innerhalb des Personals werden sofort angesprochen und geklärt. Nach Aussage des Betreibers ist bei nicht lösbaren Differenzen innerhalb des Personals das Arbeitsverhältnis mit der Person, von der die Differenzen ausgehen, aufzulösen.

Auch in dem Bauernhofcafé mit angeschlossener Direktvermarktung werden auftretende Probleme nach Aussage des Betreibers sofort durch Gespräche beseitigt. Zudem wird sonntags bei Kaffee und Kuchen eine Mitarbeiterbesprechung durchgeführt, in der über die vergangene Woche gesprochen und besondere Vorkommnisse und Probleme diskutiert werden. Wichtig ist die Bereitschaft des Arbeitgebers die Probleme seiner Mitarbeiter wahrzunehmen und vermittelnd zu agieren. Bei dem Arbeitstreffen werden auch die Arbeitszeiten für die nächste Woche besprochen und festgelegt, so dass die Mitarbeiterinnen flexibel mit ihren Arbeitszeiten umgehen können.

### **Ausblick**

Im Bereich der Kundenbindung denkt die Betreiberin des Partyservices über eine Kombination von Essen und Dekoration nach. In Kooperation mit einer Floristin könnte dann ein Komplettservice angeboten werden, was der Kunde als Arbeitserleichterung wahrnehmen würde. Zudem sind Fortbildungen in Weinkunde angedacht. Die speziellen Weinkenntnisse sowie die Aufnahme des Weines in das Sortiment ermöglichen einen „Rundum-Service“ für den Kunden: „Sagen Sie uns Bescheid, wir organisieren Ihre Party“.

Der Betreiber des Bauernhofcafés nennt Ausbau und verbesserte Pflege der bereits bestehenden Kundenkartei als weitere geplante Kundenbindungsmaßnahme seines Unternehmens. Durch diese Maßnahme können mehr Gäste angeschrieben werden. Weiter äußert er sich kritisch über die steigende Zahl von Bauernhofcafés. Nach Ansicht des Gesprächspartners trägt die Entwicklung einer Bewertung der Bauernhofcafés durch „Kaffeetassen“ zur Positionierung bei. Ebenso ist das Beibehalten einer ländlichen und natürlichen Umgebung von großer Bedeutung. Aus diesem Grund finden z.B. Bonusprogramme in der Bauernhofgastronomie keinen Anklang. Durch diese Form der Kundenbindungsmaßnahme erscheint dem Gast das Unternehmen zu professionell. Als bindende Maßnahmen muss die Ausgabe von großen Stücken Kuchen, die familiäre Atmosphäre, wie auch eine freundliche Bedienung mit einem netten Wort erhalten bleiben.

Weiter äußert sich der Gesprächspartner zu der Arbeitsbelastung der Bauernhofcafébetreiber. Um Zeit für den Gast und das Café zu haben, muss häufig eine Entscheidung für die Gastronomie und gegen die Landwirtschaft gefällt werden. Bei dem

Versuch beide Unternehmen zu betreiben, ist es unmöglich den Gästen und ihren Wünschen gerecht zu werden.

Der Betreiber des Bauernhofcafés mit angeschlossener Direktvermarktung wird Flyer und Visitenkarten am Ausgang positionieren. Weiter werden mehr Parkplätze erstellt, um ein „bequemes Ankommen“ zu ermöglichen. Zusätzlich ist eine Verbesserung des äußeren Erscheinungsbildes angedacht. Da das Café von einer Bundesstraße einzusehen ist, bedeutet das äußere Erscheinungsbild eine kostenlose Werbung für das Unternehmen und muss somit ansprechend gestaltet werden.

Die Gespräche verdeutlichen, dass die Zielsetzung eines Gastronomiebetriebes die permanente Sicherstellung eines Betriebstyps ist, der in seinem Gesamtkonzept, d.h. hinsichtlich Preis, Produkt, Kommunikation, Personal, Prozess sowie Ausstattung und Erscheinungsbild, den Gästewartungen gerecht wird. Nur wenn der Gastronomiebetrieb den Anforderungen der Gäste auf einem durch die Gäste definierten Qualitätsniveau entsprechen kann, wird er die Gäste binden können. Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass eine hohe Gästebindung Zielsetzung eines jeden Gastronomiebetriebes sein sollte.

Durch den von den Gesprächspartnern beschriebenen Wandel innerhalb der Gastronomiebranche ist es in kleineren Unternehmen unabdingbar sich auf die Gewinnung von Stammkunden zu konzentrieren. Die Gespräche verdeutlichen, dass die Entwicklung eines Kundenbindungskonzeptes von großer Bedeutung ist, was die Anpassung an die sich laufend ändernden Wünsche und Ansprüche von potenziellen Gästen beinhaltet. Eine Vielzahl der Kundenbindungsinstrumente (vgl. Abschnitt 4.4.4) ist auf die Gastronomie übertragbar.

Da die subjektiv emotionale Leistungsdifferenzierung seitens des Gastes in der Gastronomie an Bedeutung gewinnt, ist die Positionierung des Unternehmens durch eine gezielt kommunizierte und gelebte Unternehmensphilosophie von großer Bedeutung. Innerhalb eines gastronomischen Betriebes ist der persönliche Kontakt zwischen Gästen und Betreibern als Fundament eines erfolgreichen Kundenbindungskonzeptes anzusehen. Da es sich bei den in diese Untersuchung einbezogenen Unternehmen um Einzelunternehmen handelt, ist dieser persönliche Kontakt, der von den Gästen der Cafés wie auch von den Kunden des Partyservices gewünscht wird, möglich. Hierdurch verfügen die Betreiber über ein genaues Bild ihrer Kunden, was eine individuelle Ansprache des Einzelnen ermöglicht.

Als weitere wichtige Kundenbindungsmaßnahmen sind die Angebote von Serviceleistungen, der Umgang mit Beschwerden, ein gut funktionierendes Mitarbeitermanagement sowie eine

hohe Produkt- und Leistungsqualität zu nennen. Preispolitische Maßnahmen zur Kundenbindung werden nicht bewusst, sondern als spontane Maßnahme, in Form von Rabatten oder unentgeltlichen Zusatzleistungen eingesetzt.

Der Erhebung von Kundendaten wird eine geringere Bedeutung zugesprochen als in anderen Wirtschaftszweigen. In kleineren familiären Unternehmen der Gastronomiebranche ist der direkte Kontakt bedeutender als der Kundenkontakt über Medien. Auch ist die Gewinnung von Gästedaten in der bäuerlichen Gastronomie schwieriger, da die Installation von z.B. Kundenclubs und Kundenkarten nicht durchgeführt wird. Die Möglichkeit über Reservierungssysteme oder Preisausschreiben Daten zu gewinnen, wird ebenfalls nicht in Betracht gezogen. Insgesamt wird ein professioneller Kontakt über den Versand von z.B. Newslettern oder Drucksachen als problematisch angesehen, da eine zu häufige Kundenansprache negative Auswirkung auf die Kundenbindung ausüben kann. Des Weiteren ist die emotionale Bindung zwischen Gast und Betreiber aufrechtzuerhalten, die jedoch durch ein zu hohes Maß an Professionalität an Glaubwürdigkeit verlieren kann.

Die untersuchten gastronomischen Betriebe verfügen über einen hohen Anteil an Stammkundschaft, der durch den Einsatz bestimmter Kundenbindungsmaßnahmen gepflegt wird. Die eingesetzten Maßnahmen werden nicht unbedingt als Gesamtkonzept entwickelt und umgesetzt. Die Betreiber verwirklichen ihre Vorstellung von Gastfreundschaft. Durch diese verinnerlichte und gelebte Unternehmensphilosophie gewinnt der Betreiber an Glaubwürdigkeit, was eine emotionale Verbundenheit des Gastes bewirkt.

Durch die Gespräche sind folgende Aspekte der Kundenbindungsmaßnahmen hervorgehoben worden, die als Fundament der Kundenbindung in der Gastronomie anzusehen sind. Sie stehen in Übereinstimmung mit Untersuchungen zur Kundenbindung in der Gastronomiebranche (RICHTER, 2001):

- soziale Kompetenz der Bedienung
- qualitativ hochwertige Küche
- ansprechende Dekoration und Präsentation
- Ambiente
- Kinderfreundlichkeit
- ausreichende Parkmöglichkeit
- Publikum
- Lage des Betriebs
- zusätzliche Dienstleistungen
- Erlebnisqualität
- Preis-Leistungsverhältnis

Durch die Gespräche wird deutlich, aus welcher Fülle der Gastronom sein Kundenbindungskonzept erstellen kann, um potentielle Kunden zu binden. Mund-zu-Mund-Kommunikation ist für die Gäste neben den eigenen Erfahrungen ausschlaggebend für die Wahl eines Lokals. Die Empfehlung durch Bekannte und Freunde ermöglicht dem neuen Gast im Voraus eine Beurteilung der Leistungen des Gastronomiebetriebes. Hier spielen Visitenkarten eine bedeutende Rolle. Sie dienen als Gedankenstütze bei der Wiedergabe von Erlebnissen. Liegen sie der Rechnung bei oder im Ausgangsbereich aus, werden sie mitgenommen; später übernimmt das Visitenkärtchen eine wichtige Erinnerungsfunktion. Um einen neuen Gast zu binden, ist die Erbringung einer konstanten Leistungsqualität von großer Bedeutung.

## **6.2 Kundenbindung im Handel**

Auch für den Handel sind Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zentrale Themen, wenn es darum geht, Strategien zur erfolgreichen Unternehmensführung zu entwickeln. Zufriedene und loyale Kunden gelten als sicheres und dauerhaftes Umsatzpotenzial und wirken als positive Multiplikatoren, denn sie berichten anderen über positive Erfahrungen mit dem Unternehmen. Zusätzlich sind sie weniger preissensibel und wechseln nicht so häufig den Anbieter, wenn von anderen Unternehmen Sonder- und Schnäppchenangebote offeriert werden (WIEDER, 2004, S. 501). Die Unternehmen des Handels unterliegen einem zunehmenden Kosten- und Ertragsdruck im Umfeld gesättigter Märkte und austauschbarer Produkte. Da die Pflege loyaler Kunden deutlich geringere Aufwendungen als die Akquisition neuer Kunden erfordert (vgl. Kapitel 2), erlangt Kundenbindung als Unternehmensziel einen immer höheren Stellenwert.

### **6.2.1 Rahmenbedingungen für die Kundenbindung im LEH**

Auch für den Lebensmitteleinzelhandel gilt, dass über eine erhöhte Kundenbindung wirtschaftlicher Nutzen erzielt werden soll. Gleichwohl stellt sich nach KREIMER (2005, S. 8) die Frage, ob Kundenbindung im LEH überhaupt möglich ist. So wurde in Befragungen ermittelt, dass die Kunden durchschnittlich sechs Lebensmittelgeschäfte zur Deckung ihres täglichen Bedarfs aufsuchen. Eine emotionale Bindung von Kunden ist im filialisierten LEH offensichtlich nur schwer möglich. Einerseits kaufen die Kunden in mehreren Geschäften ein, andererseits werden im LEH hauptsächlich keine beratungsintensiven Produkte angeboten. Lebensmittel sind i.d.R. wenig erklärungsbedürftig. Aus diesem Grund fehlt vielfach die persönliche Kommunikation zwischen Kunden und Verkaufspersonal. In Situationen, in denen Gespräche zwischen Kunden und Verkaufspersonal stattfinden, z.B. an der Bedienungstheke, an der Kasse oder bei Kundenanfragen an das Verkaufspersonal, kommt

es umso mehr darauf an, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen und fachkundig zu beraten. Personalstärkere Lebensmittelgeschäfte haben gegenüber Discountern deutliche Vorteile, da hier wesentlich mehr Mitarbeiter als Ansprechpartner für die Kunden zur Verfügung stehen. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang auch das aktive Beschwerdemanagement, das als besonders geeignete Kundenbindungsmaßnahme angesehen wird. Voraussetzung für einen optimalen Umgang mit Beschwerden ist wiederum das Vorhandensein von Personal, das die Beschwerden der Kunden annehmen und bearbeiten kann (KREIMER, 2005, S. 9).

Beim Einkauf von Lebensmitteln handelt es sich um eine „Low-Interest-Tätigkeit“, Lebensmittel als Güter des täglichen Bedarfs sind i.d.R. Low-Interest-Produkte. Der Kunde verwendet im Gegensatz zum Erwerb von Investitionsgütern relativ wenig Zeit dafür, sich vorab über die Produkte zu informieren (JEKER, 2002, S. 219). Während z.B. der Kauf eines neuen PKW i.d.R. längere Zeit im Voraus geplant wird, finden Einkäufe von Lebensmitteln regelmäßig, gewohnheitsmäßig, aber oft auch spontan und situationsabhängig statt. Der Kauf von Lebensmitteln ist für die Verbraucher in weit geringerem Maße mit (ökonomischen) Risiken behaftet als der Kauf langlebiger Investitionsgüter. Die Kaufentscheidung bei Lebensmitteln führt häufig weder zu besonders ausgeprägter Zufriedenheit noch zu Unzufriedenheit.

Bei Lebensmitteln ist Kundenbindung i.d.R. nicht auf die Produkte sondern auf die Einkaufsstätte bezogen. Kundenbindung im Lebensmitteleinzelhandel ist deshalb mit Einkaufsstättentreue gleichzusetzen (JEKER, 2002, S. 219). Um Einkaufsstättentreue im Lebensmitteleinzelhandel zu erreichen, ist der Einsatz der klassischen Marketinginstrumente wie Sortimentsgestaltung, Personal, Ladengestaltung etc. genauso relevant wie die Verwendung spezifischer Bindungsinstrumente. Gleichwohl gilt der Großteil der Kunden als wechselbereit. Nur etwa 10 % der Kunden können im Lebensmitteleinzelhandel als sicher bezeichnet werden. Eine emotionale Bindung ist nur schwer herzustellen, da nur an wenigen Stellen in den Geschäften eine Kommunikation zwischen Kunden und Verkaufspersonal stattfindet (KREIMER, 2005, S. 14).

Auch wenn der Einkauf von Lebensmitteln zum großen Teil durch gewohnheitsmäßiges Verhalten geprägt ist, unterliegen die Kunden beim Erwerb von Konsumgütern einem stark ausgeprägten Abwechslungsbedürfnis. Deshalb werden von Seiten der Anbieter vielfältige Aktivitäten durchgeführt, Abwechslung in das eigene Sortiment zu bringen. So werden in einigen Lebensmittelgeschäften sporadisch z.B. beworbene „Spezialitätenwochen“ mit Titeln wie „Italienische Wochen“, „Westfälische Küche“ oder „Frankreich bei uns zu Gast“ als Aktionswochen durchgeführt. Damit kommen die betreffenden Unternehmen dem Variety-Seeking, also der Suche nach Abwechslung der Kundschaft entgegen.

Kundenbindung im Lebensmitteleinzelhandel über einzelne Produkte zu erzielen, ist schwierig. Einerseits ist das vorhandene Sortiment zu groß und andererseits sind die meisten Produkte in anderen, ebenfalls für die Kunden erreichbaren Geschäften gleichermaßen zu beziehen. Damit kommt es im LEH in besonderem Maße darauf an, sich über spezielle Angebote oder Serviceleistungen von der Konkurrenz abzuheben und dadurch die vorhandenen Kunden stärker zu binden.

## 6.2.2 Eingesetzte Instrumente zur Kundenbindung im Einzelhandel

Für den Aufbau von Einkaufsstättentreue ist nach JEKER (2002, S. 219) der Einsatz der klassischen Marketinginstrumente genau so wichtig wie die Verwendung spezifischer Instrumente zur Kundenbindung.

### 6.2.2.1 Klassische Marketinginstrumente zur Kundenbindung

Auch im Einzelhandel werden die klassischen Marketinginstrumente zur Kundenbindung eingesetzt. Von besonderer Bedeutung sind für den Handel die Sortimentsgestaltung, das Personal sowie die Verkaufsraumgestaltung.

**Die Sortimentsgestaltung** stellt nach BRUHN (2004b, S. 36) die Kernaufgabe des Marketings im Handel dar. Dabei stehen Entscheidungen über die Sortimentsbreite und -tiefe im Vordergrund. Dies gilt in besonderem Maße auch für den Lebensmitteleinzelhandel. So können sich Supermärkte gegenüber Discountern deutlich über die Sortimentsbreite und -tiefe profilieren. Wie die Übersicht 6.1 verdeutlicht, bieten die Discounter ein wesentlich geringeres Sortiment als Super- oder Verbrauchermärkte an. Dabei variiert das Sortiment bei unterschiedlichen Discountern: Während Aldi ein sehr begrenztes Sortiment mit mehr als 90 % Eigenmarken anbietet, verfügen Lidl und Penny über wesentlich mehr Artikel und schließen deutlich mehr Herstellermarken in ihr Angebot ein. Der Verbrauchermarkt Real hat ein sehr umfangreiches Sortiment, darunter sind lediglich 10 % Eigenmarken.

Übersicht 6.1: Sortiment und Eigenmarkenanteil im LEH (2004)

	Aldi	Lidl	Penny	HL	Real
Sortiment	750 Artikel (Nord) 600 Artikel (Süd)	1.300 Artikel (davon 300 Markenartikel)	1.400 Artikel	bis zu 8.000 Artikel (7.300 im Foodbereich)	70.000 Artikel (davon 35.000 im Foodbereich)
Eigenmarkenanteil	>90 %	70 - 75 %	75 %	190 Eigenmarken der Rewe	10 %

Quelle: KREIMER, 2005, S. 15ff (nach M+M EURODATA, 2004)

Den Discountern werden in empirischen Untersuchungen im Hinblick auf eine große Auswahl und die Verfügbarkeit von Markenartikeln von den befragten Kunden keine guten

Noten ausgestellt. Dieser Nachteil wird jedoch durch das gute Preis-Leistungs-Verhältnis wieder aufgewogen. Es ist davon auszugehen, dass die Herstellermarke für viele Kunden mittlerweile an Bedeutung verloren hat. Unter den Kunden ist die Überzeugung weitläufig verbreitet, dass sich hinter den No-Name-Produkten der Discounter bekannte Hersteller verbergen und somit Markenqualität zu Discountpreisen erworben wird (KREIMER, 2005, S. 10). Im Lebensmitteleinzelhandel ist es mittlerweile gängige Praxis, den Kunden ein verlässliches Standardsortiment anzubieten, das durch besondere Angebote ergänzt wird.

**Dem Verkaufspersonal** kommt im Handel ebenfalls eine besondere Bedeutung im Hinblick auf die Kundenbindung zu. Voraussetzung für einen richtigen Umgang mit den Kunden ist eine entsprechende Mitarbeiterschulung. Das Stuttgarter Kaufhaus Breuninger geht in diesem Zusammenhang beispielhaft voran. Bei Breuninger wird sehr viel Wert auf Personalschulung gelegt. In das interne Weiterbildungsangebot sind alle Mitarbeiter, in besonderem Maße jedoch die Mitarbeiter im Verkauf, einbezogen. Viermal jährlich werden Messungen zur Qualität des Verkaufspersonals durchgeführt. Dadurch kann Breuninger Veränderungen in der Servicequalität feststellen und durch entsprechende Zielvorgaben steuern und verbessern (BLUM, 2002, S. 255). Nach Angaben der Geschäftsführung stellt sich das Kaufhaus Breuninger als besonders kundenorientiert und mitarbeiterfreundlich dar (E. BREUNINGER GMBH & CO, 2006a). Das Unternehmen lässt beispielsweise permanente Testkäufe durchführen und dokumentieren. Dabei wird das Verhalten aller Breuninger-Mitarbeiter im Hinblick auf die Kundenorientierung erfasst. Im Ergebnis wird als Zeitreihe ein „Happy Customer Index“ gemessen und dargestellt (GERBERICH, 2000).

Mittlerweile werden über alle Branchen des Handels, also auch im Lebensmitteleinzelhandel sogenannte „Mystery-Shopper“ eingesetzt, die Testkäufe in den Geschäften durchführen und den Geschäftsführungen ihre Erfahrungen mit dem Verkaufspersonal übermitteln.

Speziell für den Lebensmittel-Bereich haben empirische Untersuchungen ergeben, dass die Discounter gegenüber Supermärkten bei der Bewertung der Mitarbeiter schlechter abschneiden (KREIMER, 2005, S. 10).

**Die Ladengestaltung** ist eine zusätzliche wichtige Komponente des Marketing-Mix im Handel (BRUHN, 2004b, S. 36). Die Gestaltung der Verkaufsräume unterstützt den Geschäftsprozess „Verkauf“. Kundenorientierung in Bezug auf die Verkaufsraumgestaltung zeigt sich nach GAMS (2002, S. 58f) in folgenden Aspekten:

- Ordnung
- Erreichbarkeit
- Sauberkeit

- Angenehme Atmosphäre
- Zusatzinformationen

Im Einzelhandel gibt es verschiedene Möglichkeiten, ein ähnliches Sortiment im Laden zu verteilen. Im Lebensmitteleinzelhandel sind die Waren meist nach Produktgruppen geordnet, in anderen Branchen, z.B. der Textilbranche ist oftmals eine Sortierung nach Herstellern anzutreffen. Durch entsprechende Beschilderung im Geschäft wird den Kunden das Auffinden bestimmter Produkte erleichtert.

Während einige Geschäfte eher funktional eingerichtet sind (z.B. Discounter), wird in anderen Geschäften großer Wert auf eine attraktive Verkaufsraumgestaltung gelegt. Die Geschäftsatmosphäre wird häufig auf die Kunden aus der Zielgruppe abgestimmt. Dazu zählt neben einem einheitlichen Einrichtungsstil auch die Bereitstellung von Ruhe- oder Kommunikationszonen im Geschäft.

Verkaufsräume, die so gestaltet sind, dass Kunden und die gesuchten Produkte leicht finden und sich außerdem wohlfühlen, können einen wesentlichen Beitrag zur Kundenbindung leisten.

#### **6.2.2.2 Spezifische Kundenbindungsinstrumente**

Neben den angeführten klassischen Marketinginstrumenten kommen im Einzelhandel spezifische Kundenbindungsinstrumente zum Einsatz, von denen Kundenkarten, Rabattsysteme sowie Kundenclubs von besonderer Bedeutung sind. Diese Instrumente lassen sich im Wesentlichen der Preispolitik und der Kommunikationspolitik zuordnen (vgl. Abschnitt 4.4.4).

**Kundenkarten** mit oder ohne Zahlungsfunktion sind mittlerweile in allen Branchen des Einzelhandels weit verbreitet. Im Lebensmitteleinzelhandel stellen sie das am häufigsten eingesetzte Kundenbindungsinstrument dar (JEKER, 2002, S. 220).

Die erste Kundenkarte in Deutschland führte 1959 das Stuttgarter Kaufhaus Breuninger ein, zu einer Zeit, in der bargeldloser Einkauf mit Kredit- oder EC-Karten noch nicht möglich war. Mittlerweile gibt es eine kaum zu überblickende Vielzahl an Kartensystemen, nach Angabe der STIFTUNG WARENTEST (2005) sind in Deutschland mehr als 100 Millionen Kundenkarten im Umlauf. Die Unternehmen des Handels nutzen die Ausgabe von Kundenkarten einerseits, um die Loyalität ihrer Kunden zu steigern und andererseits, um ihr Direkt-Marketing zu verbessern. Durch die gewonnene Datenbasis der Kunden kann die Kundenansprache optimiert werden.

Kundenkarten versprechen nur dann eine loyalitätsfördernde Wirkung, wenn sie den Kunden klar nachvollziehbare Vorteile vermitteln. Dazu reicht es nicht, dass Kunden die Karte als

Zahlungsmittel einsetzen können, denn dieser Mehrwert ist mittlerweile dadurch aufgehoben, dass im Einzelhandel einschließlich der Supermärkte das Bezahlen mit EC-Karten gängige Praxis geworden ist. Im Handel eingesetzte Kundenkarten sind deshalb vielfach mit Preisvorteilen oder dem Zugriff auf Exklusivangebote verbunden (WIEDER, 2004, S. 503). Das o.a. Stuttgarter Kaufhaus Breuninger informiert z.B. Kartenbesitzer früher als alle anderen Kunden exklusiv über Aktionen, Preisvorteile und Rabatt-Aktionen. Außerdem erhalten die Kartenbesitzer Einladungen zu Sport- oder Musikveranstaltungen und einen Geburtstagsbonus (E. BREUNINGER GMBH & CO., 2006b). Zum Geburtstag bekommen die Kunden, die eine Karte besitzen, eine Glückwunschkarte sowie einen Gutschein, mit dem sie an einem beliebigen Tag innerhalb von 8 Wochen nach dem Geburtstag um 10 % günstiger einkaufen können (BLUM, 2002, S. 256).

In Großbritannien haben die Handelsketten Tesco und Sainsbury mittlerweile jeweils 6-8 Mio. Kundenkarten in Umlauf gebracht. Sie haben damit eine Haushaltspenetration von 30 % erreicht. Die Tesco-Kundenkarte erhebt neben persönlichen Daten auch Haushaltsgröße, Besuchshäufigkeit und Umsätze der Kunden. Dadurch verbessert sich die direkte Kundenansprache und der Kunde kann in die Unternehmenskommunikation einbezogen werden. Der Einsatz der Kundenkarte und die daraus resultierende enge Geschäftsbeziehung wird als profitabel für beide Seiten angesehen (WIEDER, 2004, S. 504f).

In der Praxis ist zu beobachten, dass nur ein Teil der ausgegeben Kundenkarten tatsächlich von den Kunden genutzt wird. Grund dafür ist insbesondere der knappe Platz in den Geldbörsen der Kunden. In Untersuchungen wurde festgestellt, dass die Konsumenten neben Krankenversicherungs-, EC- und Kreditkarten i.d.R. Platz für nicht mehr als drei Kundenkarten in ihren Geldbörsen haben (KPMG, 2004, S. 53). Viele Unternehmen setzen deshalb mittlerweile branchenübergreifende Multi-Partner-Kundenkarten (Beispiel: Payback Karte) ein. Dabei kann dieselbe Karte in verschiedenen Geschäften und Dienstleistungsunternehmen genutzt werden. Den Kunden werden mit dem Einsatz der Karte unterschiedliche Services und Funktionen angeboten.

Zusammenfassend stellen Kundenkarten ein geeignetes Instrument dar, um Stammkunden enger an ein Unternehmen zu binden. Die Besuchsfrequenz und die durchschnittlichen Einkaufsbeträge von Kartenkunden sind höher als die von Nichtkartenkunden (WALTER/SCHMIDT, 2004, S. 40).

**Rabattmarken** werden einerseits von Herstellern eingesetzt um Markenpräferenzen aufzubauen und gelten andererseits ebenfalls wie die Kundenkarten als geeignetes Mittel, Einkaufsstättenpräferenzen aufzubauen. Sie sprechen die Spar-Mentalität der Kunden an. Ist der Handel der Initiator der Rabattmarken, sollen die Kunden durch die gewährte Belohnung dazu motiviert werden, umsatzstarke Einkäufe, z.B. den Wochenendeinkauf beim selben

Anbieter zu tätigen (JEKER, 2002, S. 221). Dazu werden i.d.R. Rabattmarkenhefte an die Kunden ausgegeben und die Kunden erhalten in Abhängigkeit von der zuvor getätigten Kaufsumme eine entsprechende Anzahl Rabattmarken zum Einkleben in das Heft. Die vollständig beklebten Hefte werden im Geschäft gegen Bargeld (z.B. 3 % der zuvor getätigten Kaufsumme) eingelöst oder die Kunden haben die Möglichkeit, bestimmte Waren wie Kochgeschirr oder Haushaltswäsche zu einem vergünstigten Preis zu erwerben.

Rabattmarken sind ein sehr frühes Instrument zur Kundenbindung und -belohnung (KPMG, 2004, S. 53) und wurden z.B. schon in den 60er Jahren bei Einzelhandelsunternehmen wie Tengelmann oder Ihr Platz eingesetzt. Sie wenden sich in erster Linie an die kognitive Ebene des Kunden.

Gleichwohl ist das Rabattmarken-Konzept nicht unbedingt innovativ und einfach zu kopieren. Es hat ein eher „altbackenes“ Image und die Akzeptanz hängt in hohem Maße vom schnellen Erreichen der Belohnung ab. Wenn die Anzahl der benötigten Marken zu hoch ist, verlieren die Kunden leicht die Lust am Sammeln. Für viele Kunden ist das Einkleben der Rabattmarken in ein Rabattmarken-Heft außerdem lästig.

Heute sind Rabattmarken, wenn sie isoliert eingesetzt werden, vorrangig als „Add on-“ oder „Nice-to-have-“ Leistung anzusehen. Um emotionale Verbundenheit aufzubauen, bedarf es auch bei Rabattmarkensystemen der Einbeziehung des Kunden in einen Dialog. Dazu ist i.d.R. das Vorhandensein von Kundendaten eine wichtige Voraussetzung (WIEDER, 2004, S. 505).

**Kundenclubs** können beispielsweise von Herstellern oder von Einzelhändlern gegründet werden. Die zentrale Bedeutung der Kundenclubs für die Unternehmen in Bezug auf die Kundenbindung ist aus der direkten Kundenansprache, der Erlebnisvermittlung sowie dem Angebot besonderer Serviceleistungen abzuleiten (MOHME, 1993, S. 64). Kundenclubs werden initiiert, um den Bedürfnissen der Verbraucher nach sozialen Kontakten, Akzeptanz, Prestige und Selbstverwirklichung nachzukommen. Häufig werden ein Cluborgan, z.B. in Form einer Kundenzeitschrift und exklusive Clubveranstaltungen für die Kunden angeboten.

Während aufgrund der vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten der Kundenclubs bis vor einigen Jahren noch keine Systematisierung dieser Clubs vorgenommen werden konnte (vgl. MOHME, ebd.), erfolgt mittlerweile eine Zuordnung zu verschiedenen Clubtypen. So werden beispielsweise Fan Clubs, Produkt Interest Clubs, Kundenvorteilsclubs oder Lifestyle Clubs unterschieden (HARTMANN/KREUTZER/KUHFUß, 2004, S. 148). Während Fan Clubs und Lifestyle Clubs auf spezifische Kundengruppen ausgerichtet sind, richten sich Kundenvorteilsclubs wie der IKEA Family Club an alle Kunden. Durch besondere Angebote, Prämien, Bonussysteme oder einen Bestellservice soll eine effektivere Kundenbindung, ein

verbesserter Dialog mit den Kunden sowie eine Steigerung der Kauffrequenz erzielt werden. Produkt Interest Clubs wie z.B. der Maggi Kochstudio Club oder der Volkswagen Club sind produktbezogen und gehen vom Hersteller aus. Gleichwohl werden häufig gemeinsame Aktionen mit dem Handel durchgeführt.

Unter den angeführten Club-Typen haben im Einzelhandel Kundenvorteilsclubs eine größere Bedeutung. Das Unternehmen Görtz, das in über 240 Filialen in mehr als 90 Städten in Deutschland und Österreich Schuhmode verkauft, hat für seine Kunden einen VIF- (Very Important Feet) Club gegründet (GÖRTZ, 2006). Die Teilnahme ist kostenlos, die Mitglieder erhalten als Vorteile exklusive Informationen über aktuelle Modetrends, exklusive Aktions-Preisvorteile und nehmen an einer Jahresauslosung einer Reise im Wert von 5.000 Euro teil. Die Clubmitglieder sind berechtigt am Kundenkartenprogramm des Unternehmens teilzunehmen. Bei jedem Einkauf erhalten sie in Abhängigkeit vom Umsatz einen Rabatt in Höhe von 2 - 5 % des Einkaufswertes. Das Beispiel verdeutlicht, dass spezifische Kundenbindungsinstrumente häufig kombiniert eingesetzt werden. So gehört zum Kundenclub i.d.R. auch eine Kundenkarte.

Der IKEA Family Club wurde Ende der 80er Jahre als eines der ersten Loyalitätsprogramme gegründet und hat mittlerweile über 500.000 Mitglieder. Die ursprüngliche Mitgliederzahl von 800.000 reduzierte sich nach Einführung eines Mitgliedsbeitrages (zunächst 10 DM in 1990, später 12 DM in 1996) auf 250.000. Mittlerweile ist die Mitgliedschaft wieder kostenlos verfügbar und die Anzahl der Mitglieder steigt stetig (PEPELS, 2004, S. 349). Der Club ist ein reines Mehrwertprogramm und bietet den Mitgliedern exklusive Angebote, Geburtstagspräsente, Kundenevents und Versicherungen. Durch regelmäßige Kommunikationsmaßnahmen wird die Zugehörigkeit zur Ikea-Family gestärkt (MEYER/SCHNEIDER, 2002, S. 315).

Die Messung der Wirtschaftlichkeit von Kundenclubs gestaltet sich schwierig. Auch bei erfolgreichen Clubs wie dem IKEA Family Club sind wesentliche Erfolgselemente nur qualitativ messbar, eine exakte Quantifizierung ist nicht möglich. Qualitative Erfolgselemente sind beispielsweise

- die Bereitschaft der Kunden, aufgrund der Vorteile des Family-Konzeptes, nicht zu anderen Anbietern zu wechseln,
- das Weiterempfehlungsverhalten im sozialen Umfeld, das Käufe von anderen Kunden induziert, zu denen es ohne das Clubkonzept nicht gekommen wäre,
- die höhere Besuchshäufigkeit und der höhere Umsatz pro Besuch, die allein dadurch zustande kommen, dass das Clubkonzept zu einem besonderen Einkaufserlebnis führt,

- das positive Image, das langfristig durch den Club aufgebaut wird und zu Präferenzen bei den Kunden führt, die zu gegebener Zeit zu Umsätzen führen.

Durch die eigenständige Organisation der IKEA Family entstehen erhebliche finanzielle Aufwendungen, die den möglichen zusätzlichen Erträgen gegenüberzustellen sind. Kundenclub-Aktivitäten haben grundsätzlich die Schwäche, dass auf der einen Seite zwar die damit verbundenen Kosten genau zu quantifizieren sind, während auf der anderen Seite über die daraus resultierenden zusätzlichen Erlöse eher nur spekuliert werden kann. Gleichwohl ist davon auszugehen, dass die Kundenbindung durch Kundenclubs erhöht und der Kundenwert gesteigert wird. In Kundenbeziehungen investiertes Geld gilt als gut angelegt, denn die Akquisition neuer Kunden ist deutlich teurer als die Pflege der vorhandenen loyalen Kunden (PEPELS, 2004, S. 354).

Nach JEKER (2002, S. 221) ist ein Kundenclub-Konzept im Lebensmitteleinzelhandel eher schwierig umzusetzen. Die Bereitschaft von Kunden, einem Kundenclub beizutreten, ist bei prestigeträchtigen Produkten wie PKW deutlich höher als bei Low-Interest-Produkten, wie Lebensmitteln. Bei den durchschnittlichen Umsatzrenditen im LEH verursacht der Aufbau eines Kundenclubs vergleichsweise hohe Kosten und ist deshalb mit erheblichen finanziellen Risiken verbunden. Empirische Untersuchungen haben ergeben, dass der Begriff Kundenclub bei vielen Konsumenten zu negativen Assoziationen führt. Die Einführung eines Clubkonzeptes ist deshalb im Vorfeld genauestens abzuwägen.

Insgesamt ist deutlich geworden, dass dem Handel vielfältige Möglichkeiten zur Kundenbindung zur Verfügung stehen und unterschiedliche Instrumente eingesetzt werden.

Aktuelle Untersuchungen bestätigen, dass im Einzelhandel über den isolierten Einsatz von spezifischen Kundenbindungsinstrumenten keine loyalitätsfördernde Wirkung erzielt wird. Die Instrumente sind dann effektiv, wenn sie mit anderen Maßnahmen kombiniert werden. So ermittelt FUCHS (2006) in Untersuchungen im textilen Facheinzelhandel einen signifikanten Zusammenhang zwischen Kundenbindung und theoretisch hergeleiteten Bestimmungsfaktoren. Danach erklärt sich Kundenbindung im textilen Facheinzelhandel zu einem großen Teil über persönliche Kontakte und Beziehungen.

Lebensmittelgeschäfte können sich durch das Anbieten einer umfassenden Dienstleistungsqualität im Bereich Service und durch Abwechslung innerhalb des Sortiments profilieren. Das Qualitätsurteil der Kunden hängt von einer Vielzahl von Aspekten ab, jeder Besuch der Einkaufsstätte kann zu einem positiven Erlebnis gestaltet werden. Positive Erlebnisse lassen sich durch die Einkaufsatmosphäre, Sauberkeit, Ordnung sowie Freundlichkeit und Kompetenz des Verkaufspersonals erzielen. Geschäfte, die von den

Kunden als besser organisiert angesehen werden und in denen das Einkaufen Spaß macht, erzielen Untersuchungen zufolge bis zu 20 % höhere Umsätze pro Kunde (JEKER, 2002, S. 222).

### **6.2.3 Praxisbeispiele der Kundenbindung im Einzelhandel**

Zur Überprüfung des Stellenwertes der Kundenbindung und speziell zum Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten im Handel sind im Rahmen der vorliegenden Untersuchung im Herbst 2005 u.a. drei Gespräche mit Geschäftsführern im Facheinzelhandel geführt worden. Die persönlichen Interviews erfolgten analog zu den durchgeführten Gesprächen in der Gastronomie (vgl. Abschnitt 6.1.3) anhand eines Gesprächsleitfadens.

Zwei der aufgesuchten Geschäfte befinden sich in Soest, das dritte ist in einer Nachbargemeinde angesiedelt. Die Geschäfte zählen zu folgenden Branchen des Facheinzelhandels: Floristik und Zierpflanzen, Lebensmittel, Damenoberbekleidung. Die Ergebnisse der Gespräche bestätigen, dass Kundenbindung auch für kleinere Handelsunternehmen von Bedeutung ist und zeigen, auf welche Weise Kundenorientierung in der Praxis umgesetzt wird. Nachfolgend sind die wichtigsten Ergebnisse der Gespräche dargestellt.

#### **Angaben zu den Geschäften**

Das Unternehmen der Floristik- und Zierpflanzenbranche ist selbstständig und gehört keiner Kette an. Es handelt sich um ein alteingesessenes Familienunternehmen, das bereits 1954 als Gärtnerei gegründet wurde. Der heutige Laden existiert seit 1975. Im Geschäft sind zwei fest angestellte Mitarbeiterinnen und 3 Aushilfen (Teilzeit) beschäftigt. Es werden keine Lehrlinge mehr ausgebildet.

Das einbezogene Geschäft des textilen Facheinzelhandels ist ebenfalls selbstständig und keiner Kette angeschlossen. Es existiert seit 1992. Im Geschäft sind vier Mitarbeiterinnen tätig, die ausnahmslos als Aushilfen auf „400 €-Basis“ beschäftigt sind.

Der befragte Geschäftsführer des Lebensmitteleinzelhandels betreibt zum Zeitpunkt der Befragung insgesamt fünf Geschäfte an unterschiedlichen Standorten und beschäftigt insgesamt 240 Mitarbeiter. Das Familienunternehmen, das einer Handelskette angeschlossen ist, existiert seit 1980, das Geschäft in Soest wird seit 1990 betrieben. Im untersuchten Geschäft sind 55 Mitarbeiter beschäftigt.

### **Vorhandene Kunden**

Das Unternehmen der Floristik- und Zierpflanzenbranche verfügt über viele Stammkunden mit langjähriger Geschäftsbeziehung. Mittlerweile sind die Kunden vorwiegend jünger und moderner, Männer und Frauen kommen nach Angaben der Geschäftsführerin gleichermaßen häufig ins Geschäft. Fast alle Kunden sind Stammkunden. Laufkunden sind aufgrund der dezentralen Lage des Standortes kaum vorhanden. Einige Stammkunden kommen regelmäßig, andere nur einmal pro Jahr, z.B. wenn als besondere Aktion eine Adventsausstellung in den Geschäftsräumen stattfindet.

Neben den Privatkunden sind auch Firmenkunden von besonderer Bedeutung. Diese Firmen bestellen regelmäßig Floristik für ihre Geschäftsräume.

Nach Einschätzung der Geschäftsführerin kommt die Kundschaft vor allem aus folgenden Gründen in den Laden:

- Sortiment und große Auswahl
- gehobene Qualität der angebotenen Floristik
- qualifizierte fachlichen Beratung
- ansprechende Dekoration im Geschäft

Das Unternehmen der Textilbranche bietet ausschließlich Mode für Damen an, die Kundinnen sind etwa zwischen 25 und 55 Jahre alt. Nach Angaben der Geschäftsführerin werden alle Kunden als wichtig angesehen und behandelt.

Als Hauptgrund für den Einkauf wird in erster Linie die professionelle Bedienung angesehen. Obwohl die angebotenen Markenwaren in anderen Geschäften der Umgebung ebenfalls zu bekommen sind, entscheiden sich viele Kunden für das untersuchte Geschäft. Als Hauptgrund wird die persönliche Beratung angeführt, mit der die Kunden offensichtlich äußerst zufrieden sind. Das Einzugsgebiet der Kunden reicht teilweise bis zu mehr als 50 Kilometern, der Hauptteil der Kunden kommt aus einem Umkreis von bis zu zehn Kilometern.

Die Geschäftsführerin hat eine Stammkundendatei angelegt, die 2.300 Kundinnen umfasst. 95 % der gesamten Kundschaft sind nach eigenen Angaben in dieser Datei enthalten.

Im untersuchten Lebensmittelgeschäft gibt es vornehmlich ältere Kundschaft, das Durchschnittsalter der Kunden ist 55 Jahre. Gründe sind drei nahe gelegene Altenheime sowie die innerörtliche Wohnstruktur. Der Anteil der Stammkundschaft ist hoch, gleichwohl kommen aufgrund der zentralen Lage und guter Parkmöglichkeiten zusätzlich viele Laufkunden. Darunter sind z.B. auch viele Schüler von nahe gelegenen Schulen. Die

meisten Kunden wohnen in räumlicher Nähe. Im Lebensmittelgeschäft werden regelmäßig Kundenbefragungen durchgeführt. Die letzte Befragung am Standort hat ergeben, dass

- 60 % der Kunden drei- oder mehrmals pro Woche zum Einkaufen in das Geschäft kommen,
- 38 % der Kunden zwischen 50 und 75 Jahre alt sind,
- 55 % der Kunden in 1-2-Personenhaushalten leben.

### **Kundenbindungsmaßnahmen**

Kundenbindung ist ein Thema in allen drei untersuchten Unternehmen.

Für die Geschäftsführerin des Floristik- und Zierpflanzengeschäftes ist es besonders wichtig, bei den Kunden Zufriedenheit zu schaffen und auf deren Wünsche einzugehen. Die Kundenorientierung zeigt sich z.B. im Angebot von besonderen Serviceleistungen für die Kunden. Dazu zählen:

- jährliche große Adventsausstellung
- Vor-Ort-Beratung
- Innenraumbegrünung (Büros)
- Leihpflanzen für besondere Anlässe
- Überwinterung von Kübelpflanzen
- Überwinterung von Schildkröten

Als spezielles Bindungsinstrument werden seit 1990 im Geschäft auch Treuekärtchen für die Kunden eingesetzt. Dabei handelt es sich um einfache „Stempelkarten“, persönliche Daten der Kunden werden nicht erhoben. In der Praxis wird so vorgegangen, dass pro Einkaufswert von 10 € ein Stempel gegeben wird (Kunden, die bei einem Einkauf 50 € bezahlen, erhalten entsprechend 5 Stempel). Nach 10 Stempeln bekommen die treuen Kunden ein kleines Überraschungspräsent aus dem Floristikbereich. Auf den Treuekärtchen wird zu jedem Stempel das jeweilige Kaufdatum vermerkt, so dass das Unternehmen erkennen kann, wie oft der betreffende Kunde den Laden in einem bestimmten Zeitraum besucht hat. Die Treuekärtchen werden nach Einschätzung der Geschäftsführerin gut angenommen, die Kunden freuen sich, wenn ihre Treue mit einem kleinen Dankeschön belohnt wird. Wie viele Kunden bislang Treuekärtchen erhalten oder auch eingelöst haben, ist jedoch nicht abschätzbar und wird nicht dokumentiert. Die Geschäftsführerin schätzt, dass ca. fünf Präsente pro Monat an treue Kunden verteilt werden.

Auch die Geschäftsführerin des textilen Facheinzelhandels legt großen Wert auf Kundenbindung. Mit den Kunden werden Gespräche zu ihren Wünschen geführt, von Kunden angesprochene Defizite zum Sortiment werden i.d.R. besorgt. Die Geschäftsführerin

berücksichtigt auch Kundeneinzelwünsche. So wird auf speziellen Wunsch für gute Kunden gelegentlich auch Ware besorgt, die normalerweise nicht zum Sortiment zählt (z.B. Abendmode). Viele Kundinnen haben „ihre“ Verkäuferin und wissen, wann sie im Geschäft anzutreffen ist. Auf persönliche Beratung wird große Wert gelegt. Nach Angaben der Geschäftsführerin werden die Kunden durch die Mitarbeiterinnen professionell betreut, was die individuelle Behandlung des einzelnen voraussetzt. Als konkrete Maßnahme zur Kundenbindung sind Kundenkarteikarten eingeführt worden, die im Geschäft verbleiben. Kunden, die sich in der Kartendatei führen lassen, erhalten bei jedem Einkauf einen Treuepunkt ausgehändigt. Wenn sie fünf Treuepunkte gesammelt haben, bekommen sie beim nächsten Einkauf 5,- € vom Warenwert abgezogen. Zweimal jährlich wird ein Stammkundenverkauf (Rabatt 20%) durchgeführt. Alle Stammkunden werden vorab postalisch informiert und können i.d.R. vier Tage lang den Rabatt nutzen. Als zusätzliche Serviceleistung werden im Geschäft gekaufte Hosen bei Bedarf kostenlos gekürzt. Die Geschäftsführerin hat bislang gute Erfahrungen mit den Kundenbindungsmaßnahmen gemacht, nach eigenen Angaben steigen die Umsätze stetig und wird die Anzahl der Stammkunden immer größer. Gleichwohl sind die Bindungsmaßnahmen mit finanziellem Aufwand verbunden, die Kosten der Kundenbindung belaufen sich auf etwa 1.500 €/Monat.

Nach Auffassung des Geschäftsführers im Lebensmitteleinzelhandel ist die wichtigste Voraussetzung der Kundenbindung die Ermittlung der Kundenwünsche und das Eingehen darauf. Da die Kundenwünsche aufgrund der unterschiedlichen Kundenstruktur standortabhängig sehr unterschiedlich ausfallen, werden sie durch regelmäßige Befragungen ermittelt.

Ziele der Kundenbindungsmaßnahmen sind insbesondere das regelmäßige Kommen der Kunden, also eine hohe Wiederkauftrate und Kaufintensität, sowie die Erhöhung der Anteile der Einkäufe, also eine hohe Kundendurchdringungsrate.

Nach den Angaben des Geschäftsführers ist guter Service im LEH mittlerweile Standard. Er vergleicht die Leistungen der Supermärkte für ihre Kunden mit einer Torte. Danach sind die Standardleistungen als „Tortenboden“ zu verstehen, auf den kein Anbieter verzichten kann. Die Zusatzleistungen stellen die individuelle „Garnitur“ dar, durch die sich die Anbieter voneinander abgrenzen können. Das untersuchte Lebensmittelgeschäft bietet beispielsweise einen kostenlosen Taxiruf, Toiletten, Bänke zum Ausruhen und Verweilen, ein Bistro sowie einen Lieferservice innerhalb des Stadtgebietes (zum pauschalen Preis von derzeit 5,- €) an. Für Stammkunden werden sporadisch auch besondere Aktionen, wie z.B. ein Schlemmerabend angeboten.

Als konkretes Kundenbindungsinstrument gibt es auch eine Kundenkarte, die von der zugehörigen Handelskette angeboten wird. Kartennutzer scannen ihre Karte bei jedem Einkauf im Geschäft und haben die Möglichkeit, bei bestimmten anderen Unternehmen Vergünstigungen zu erhalten, außerdem nehmen sie monatlich an der Verlosung einer Reise und von Sachpreisen teil. Zur Kundenkarte gibt es positive Rückmeldungen, vor allen Dingen, weil sie für die Kunden kostenfrei ist.

Den Erfolg seiner Kundenbindungsmaßnahmen misst der befragte Lebensmitteleinzelhändler über Kundenzählungen (die Anzahl der Kassenbons beläuft sich durchschnittlich auf 2.500 Bons pro Tag) sowie über den Umsatz.

### **Kundendatenmanagement**

Das Management von Kundendaten erfordert personellen, zeitlichen und finanziellen Aufwand und ist im Einzelhandel i.d.R. abhängig von der Ausstattung der Unternehmen.

Im Unternehmen der Floristik- und Zierpflanzenbranche werden keine Daten von Privatkunden erfasst. Die Firmenkunden sind in einer Kundenstammdatei gespeichert, die Daten werden für die Rechnungserstellung und die Buchhaltung benötigt.

Im Unternehmen der Textilbranche werden persönliche Kundendaten auf Karteikarten festgehalten. Dazu zählen Name, Anschrift, Geburtsdatum und Konfektionsgröße (Hosenslänge), die handschriftlich auf der jeweiligen Karteikarte eingetragen werden. Jeder Besuch einer Stammkundin im Geschäft wird durch die Verkäuferin auf der Karteikarte notiert. Dabei werden das jeweilige Datum, das Produkt (z.B. T-Shirt) und der Zahlungsbetrag notiert. Die Anschriften der Stammkunden sind ebenfalls elektronisch verarbeitet, zweimal jährlich werden die Kunden angeschrieben und über einen „Stammkundenverkauf“ informiert. Kunden, die häufig im Geschäft einkaufen, erhalten Geschenke.

Wie bereits angesprochen werden im untersuchten Lebensmittelgeschäft regelmäßig Kundenbefragungen durchgeführt, außerdem wird die Anzahl der täglichen Kundenbesuche regelmäßig erfasst. Persönliche Daten der Kunden wie Name, Anschrift und Geburtsdatum werden bei der Beantragung der Kundenkarte erhoben. Diese Daten werden vom einzelnen Geschäft, das einer großen Handelskette angehört, bislang nicht genutzt. Auf der Kundenkarte selbst sind keine Kundendaten vermerkt, lediglich eine Glückszahl für die Verlosungen ist eingetragen. Gleichwohl ist es der Handelskette möglich, Kundendaten für individuelle Werbezwecke zu nutzen und bei Einwilligung der Kunden auch an Partnerunternehmen weiterzugeben. Der befragte Geschäftsführer plant für die Zukunft, eventuell Kundendaten über Tools zu nutzen.

### **Beschwerdemanagement**

Ein aktives Beschwerdemanagement gilt als besonders effiziente Möglichkeit der Kundenbindung.

Im untersuchten Floristik- und Zierpflanzengeschäft beschwerten sich nach Auskunft der Geschäftsführerin nur selten Kunden. Sollten Beschwerden auftreten, die die Qualität der verkauften Ware betreffen, ist jede Mitarbeiterin befugt, beanstandete Ware zu ersetzen. Wenn z.B. Rosen bald nach dem Kauf den Kopf hängen lassen, werden den Kunden „Pflegetipps“ zum sachgerechten Umgang mit den Blumen gegeben. Die Ware wird ersetzt, sofern sie vom Kunden mitgebracht wird.

Auch im untersuchten Geschäft der Textilbranche werden nach Angaben der Geschäftsführerin selten Beschwerden vorgetragen. Bei Reklamationen von Ware gibt es keine Probleme. Die reklamierte Ware wird eingeschickt, die Kunden haben die Wahl zwischen „Geld-zurück“ oder einer Gutschrift, die bei einem späteren Einkauf verrechnet wird. Das Geschäft verfügt auch über eine eigene Internet-Seite, hier gibt es ein Gästebuch, in das sich bis zum Zeitpunkt der Befragung jedoch noch niemand eingetragen hat.

Im untersuchten Lebensmittelgeschäft, das von den drei befragten Unternehmen die bei Weitem höchste Kundenfrequenz aufweist, gibt es eine Beschwerdebox. Pro Monat gehen hier etwa 2-3 Beschwerden ein. Zusätzlich ist aktuell eine Hotline auf der Internet-Seite geplant, auf der Kunden per E-Mail eventuelle Anliegen vortragen können.

Die Beschwerden gehen ausnahmslos über den Tisch des Geschäftsführers und werden individuell bearbeitet, da auch die Inhalte sehr individuell sind. Wenn eine Adresse auf dem Beschwerdezetteln vermerkt ist, wird umgehend reagiert und der entsprechende Kunde erhält eine Rückmeldung. Es wird immer versucht, die Kunden zufrieden zu stellen und akzeptable Lösungen anzubieten. Inhalte der Beschwerden sind z.B. das Vermissten von bestimmten Produkten im Geschäft oder lange Wartezeiten an den Kassen.

### **Mitarbeitermanagement**

Im Einzelhandel, wo Mitarbeiter direkt mit Kunden in Kontakt treten, ist es von besonderer Wichtigkeit, diese Kundenkontaktsituationen optimal zu gestalten. Dazu ist es erforderlich, dass Mitarbeiter entsprechend geschult sind und die Bereitschaft mitbringen, auf Kundenwünsche einzugehen.

Das Floristik- und Zierpflanzengeschäft bietet keine speziellen Schulungen für die Mitarbeiter an. Das Verhältnis zu den Angestellten wird als familiär beschrieben. Die Geschäftsführerin ist nach eigenen Angaben zu den Öffnungszeiten fast immer im Laden anwesend, eventuell

auftretende Probleme, neue Ideen und Anregungen werden mit den Angestellten während der Arbeitszeit besprochen. Mitarbeiterbeurteilungen nach einem bestimmten Schema werden nicht durchgeführt. Sollte das Verhalten gegenüber Kunden einmal nicht ganz korrekt sein, weisen die Kollegen sich gegenseitig darauf hin.

Auch im Geschäft der Textilbranche werden keine speziellen Schulungen für die Aushilfen angeboten. Gleichwohl setzt sich das Team 3-4 mal jährlich abends zusammen, um verschiedene Themen wie Modetrends, aktuelle Farben oder Verbesserungsvorschläge für den Laden zu besprechen. Dabei kommen auch die erzielten Umsätze pro Mitarbeiterin zur Sprache. Die Geschäftsführerin pflegt nach eigenen Angaben ein offenes und gutes Verhältnis zu ihren Mitarbeiterinnen. Ein gutes Arbeitsklima ist ihr wichtig. Sie kann es sich nicht erlauben, Mitarbeiterinnen zu häufig auszutauschen, da Konstanz im Geschäft wichtig für die vielen Stammkunden ist.

Das Lebensmittelgeschäft bietet Schulungen für seine Mitarbeiter in allen Bereichen an. Themen sind insbesondere Warenkunde und der Umgang mit den Kunden. Die Führungsmitarbeiter erhalten zusätzliche Schulungen, die z.B. Führungstechniken und Kommunikation zum Inhalt haben.

Die Mitarbeiter des untersuchten Lebensmitteleinzelhandelsgeschäftes werden regelmäßig auf ihre Arbeitleistung hin bewertet. Dazu erstellen sowohl die entsprechenden Mitarbeiter als auch der Geschäftsführer ein Mitarbeiterprofil, in das die Leistungen auf einer Skala von 1-6 eingetragen werden. Bewertet werden 10 Kriterien wie Ordnung, Zielbewusstsein, Kreativität, Motivation etc. Die so entstehenden zwei Mitarbeiterprofile werden miteinander verglichen. Häufig schätzen die Mitarbeiter sich selbst zu einzelnen Kriterien besser ein als der Geschäftsführer. In einem anschließenden Gespräch zwischen dem betreffenden Mitarbeiter und dem Geschäftsführer werden Übereinstimmungen und Abweichungen der Bewertungen erörtert. Mitarbeitern, deren Bewertungen wiederholt sehr negativ ausfallen, wird deutlich gemacht, dass ihr Arbeitsplatz im Geschäft mittelfristig gefährdet ist.

### **Ausblick**

Im untersuchten Floristik- und Zierpflanzengeschäft sollen die bestehenden Kundenbindungsmaßnahmen nicht erweitert werden, gleichwohl hebt die Geschäftsführerin hervor, dass Kundenbindung auch in der Zukunft sehr wichtig für das Geschäft ist.

Der Geschäftsführerin ist daran gelegen, den Kundenstamm weiter auszubauen, deshalb werden auch Maßnahmen zur Neukundengewinnung realisiert. Dazu zählt z.B. das Schalten von Anzeigen in der örtlichen Tagespresse, wenn besondere Aktionen durchgeführt werden.

Außerdem verteilt ein ortsansässiger Finanzdienstleister Gutscheine an ausgewählte eigene Kunden, die im untersuchten Floristikgeschäft eingelöst werden können. Die Kosten trägt allein der Finanzdienstleister, teilweise kommen Kunden durch diese Aktion erstmalig in den Laden.

Auch im Geschäft der Textilbranche sind aktuell keine konkreten zusätzlichen Kundenbindungsmaßnahmen geplant. Gleichwohl gibt es im Geschäft ständig neue Ideen, die auch umgesetzt werden. Die Geschäftsführerin betont, dass Kundenbindung in der heutigen nüchternen Gesellschaft immer wichtiger ist. Ihrer Ansicht nach werden diejenigen Unternehmen, die „nicht auf den Zug aufspringen“, in Zukunft verlieren. Die Geschäftsfrau würde gerne gemeinsame Aktionen mit anderen örtlichen Geschäften durchführen, dies ließ sich bislang aus mangelndem Interesse anderer Unternehmen nicht umsetzen.

Der Geschäftsführer des untersuchten Lebensmitteleinzelhandels wird nach eigenen Angaben künftig ein noch stärkeres Augenmerk auf die vorhandenen Stammkunden legen, da es für ihn weit kostengünstiger ist, Stammkunden zu halten als neue Kunden zu gewinnen. Als konkrete Maßnahme der Kundenorientierung wird eine Kundenhotline eingeführt, die den Kunden eine zusätzliche Möglichkeit der Kommunikation bietet. Weiterhin sollen künftig „Mystery-Shopper“ eingesetzt werden, die verschiedene Verkaufssituationen und Kundenkontaktsituationen bewerten.

Die geführten Gespräche haben verdeutlicht, dass Kundenzufriedenheit und Kundenbindung auch im lokalen Einzelhandel eine zentrale Herausforderung für die Zukunft darstellen. Es ist deutlich geworden, dass die Geschäftsführer sich ein sehr genaues Bild über ihre Kunden machen können und auf Kundenwünsche individuell eingehen. Die Erhebung von Kundendaten hängt im Einzelhandel offensichtlich von der Unternehmensgröße und der Ausstattung ab. Größere Unternehmen haben i.d.R. mehr Möglichkeiten, Kundendaten elektronisch zu erfassen und für einen Dialog – auch über das Internet – zu nutzen. Gleichwohl zeigt sich Kundenorientierung auch in kleineren Unternehmen. Dazu zählt das Angebot von Serviceleistungen, der Umgang mit Beschwerden und die nach außen demonstrierte Unternehmensphilosophie, die sich auch in der Mitarbeiterführung widerspiegelt.

Persönliche Kontakte zu Kunden haben in kleineren Unternehmen des Handels offenbar eine hohe Bedeutung. Die untersuchten Geschäfte verfügen über einen hohen Anteil an Stammkundschaft, die durch den Einsatz verschiedener Maßnahmen gepflegt wird. Spezifische Instrumente zur Kundenbindung werden ebenfalls eingesetzt: So werden treue

Kunden mit kleinen Geschenken oder Rabatten belohnt. Die Kundenbindungsinstrumente und insbesondere die Instrumente, die der Preispolitik zugeordnet werden, sollten immer mit anderen Maßnahmen kombiniert werden.

Insgesamt gilt für Loyalitätsprogramme des Handels, dass sie auf Dauer nur dann erfolgversprechend sind, wenn sie Mehrwerte für die Kunden bieten, die über die Gewährung von Rabatten hinausgehen (MEYER/SCHNEIDER, 2002, S. 317f). Prozentuale Rabatte können zwar zu einer breiten Programmakzeptanz führen, aber nicht unbedingt zu persönlicher Kundenbindung an das Unternehmen. Sie sind teuer und bieten wenig Differenzierungspotenzial gegenüber den Mitbewerbern. Kreative Mehrwerte, die auch die emotionale Ebene des Kunden ansprechen, können dagegen die persönliche Bindung des Kunden an das Unternehmen fördern. Das können z.B. Einladungen zu besonderen Veranstaltungen sein.

Wertorientierte Loyalitätsprogramme versprechen dann den größten Erfolg, wenn sie bei der Zielgruppe die Bedeutung eines Fanclubs haben. Sie sollten zunächst breite Kundengruppen ansprechen, die Nachfrage aber anschließend kanalisieren und wichtige Kunden mit besonderen Mehrwerten belohnen (MEYER/SCHNEIDER, ebd.). Gleichwohl hängt die Entwicklung von Loyalitätsprogrammen vom Budget des Unternehmens ab und steht für die Endverbraucher noch am Anfang. So ist davon auszugehen, dass künftig das Internet als Kommunikationsplattform noch stärker an Bedeutung gewinnt.

Weiterhin kommt es in Zukunft im Handel noch mehr darauf an, dass Produktion und Verkauf bzw. Marketing stärker Hand in Hand arbeiten. Die verschiedenen Unternehmensbereiche werden ein gemeinsames Kundenverständnis benötigen. Unternehmerischen Erfolg hat nicht in erster Linie derjenige, der am schnellsten ist, sondern derjenige, der die wenigsten Fehler macht (BLUM, 2002, S. 262).

## **7 Kundenbindung in der landwirtschaftlichen Direktvermarktung**

Auftrag dieser Untersuchung ist die Analyse von Kundenbindungskonzepten auf Konsumgütermärkten und bei Dienstleistern. Dazu sind Literaturrecherchen und ergänzende explorative Gespräche mit Gastronomen und Einzelhändlern zum Stellenwert der Kundenbindung in den Unternehmen durchgeführt worden. Auf dieser Grundlage sind mit Blick auf die landwirtschaftliche Direktvermarktung Thesen zur Übertragbarkeit von Kundenbindungskonzepten zu formulieren. Im Ergebnis soll ein Beitrag zur Optimierung entsprechender Konzepte bei landwirtschaftlichen Direktvermarktern in Nordrhein-Westfalen geleistet werden.

Die Recherchen verdeutlichen, dass Kundenbindung ein sehr differenzierter Begriff ist, der vor allem branchenspezifisch unterschiedliche Facetten aufweist. Das erklärt sich insbesondere aus den Kauffrequenzen: Güter des täglichen Bedarfs wie Lebensmittel, darunter insbesondere frische, leicht verderbliche Waren, werden in kürzeren Zeitabständen nachgefragt als z.B. Textilien. Deshalb sprechen die einen bereits von hoher Kundenbindung oder von Stammkunden, wenn diese zweimal jährlich Leistungen nachfragen, während für andere Branchen diejenigen Stammkunden sind, die wöchentlich kommen.

Der Begriff Kundenbindung lässt sich weiterhin auf das Benchmarking beziehen. Dabei wird der Anteil der vorhandenen Kunden und deren Leistungsnachfrage in Relation zu den Kunden der Konkurrenz gesehen. Die Frage der Kundendurchdringungsrate, die in Kapitel 2 erläutert wird, steht im Vordergrund.

Letztlich ist Kundenbindung immer als Entwicklung zu sehen. Um die vorhandene Kundenbindung zu bewerten, ist die Anzahl vorhandener Stammkunden in Relation zur Anzahl der Stammkunden in der Vergangenheit zu setzen. Allgemein ist zu beachten, dass die Kundenanforderungen sich im Zeitablauf verändern.

Nach den Ergebnissen der Untersuchung stellt Kundenbindung eine zentrale Klammer im Marketing der Unternehmen dar. Der Marketing-Mix ist deshalb mit Blick auf die Kundenbindung zu optimieren. Gerade bei Direktvermarktern, die i.d.R. ein begrenztes Sortiment anbieten, ist ein eher spezifisches Marketing erforderlich. Eine Erweiterung der klassischen Marketinginstrumente um weitere Bereiche wird für die landwirtschaftliche Direktvermarktung als förderlich angesehen.

Nachfolgend wird zunächst ein kurzer Überblick zum Stellenwert der Kundenbindung bei Direktvermarktern in NRW gegeben, anschließend werden Thesen zur Übertragbarkeit von Kundenbindungskonzepten auf die landwirtschaftliche Direktvermarktung formuliert.

Die Thesen leiten sich aus den Ergebnissen der Untersuchung ab und sind als Handlungsempfehlung formuliert. In den jeweiligen Texten werden sie näher erläutert. Zur Optimierung der Kundenbindung ist eine Überprüfung der Thesen in der landwirtschaftlichen Praxis notwendig.

## **7.1 Aktueller Stellenwert der Kundenbindung bei landwirtschaftlichen Direktvermarktern**

Nordrhein-Westfalen verfügt über gut strukturierte ländliche Räume mit vielen Mittelzentren. In den Ballungsgebieten wie z.B. dem Ruhrgebiet ist der Trend einer zunehmenden Bevölkerungswanderung aus Oberzentren ins ländliche Umland zu beobachten (KRÖHNERT/V. OLST/KLINGHOLZ, 2004, S. 60). Die Landwirtschaft stellt eine wichtige Säule der ländlichen Entwicklung dar. Direktvermarktung, Bauernhofgastronomie und das Angebot von Urlaub auf dem Bauernhof prägen in vielen Regionen des Landes die Kulturlandschaft und leisten damit einen Beitrag zur Attraktivität der betreffenden Regionen.

Für die Landwirte in Nordrhein-Westfalen hat die Direktvermarktung eine wichtige Bedeutung als Einkommenskombination. So liegt der Anteil der Direktvermarkter unter den Landwirten im Rheinland inzwischen bei 16 %, in Westfalen-Lippe vermarkten 14 % der Landwirte eigene Produkte ab Hof (LANDWIRTSCHAFTSKAMMER-NORDRHEIN-WESTFALEN, 2005). Damit erwirtschaftet etwa jeder siebte Betrieb in Nordrhein-Westfalen zusätzliches Einkommen durch die Direktvermarktung eigener Produkte.

Allein für Westfalen-Lippe ermittelte die Landwirtschaftskammer bereits im Jahr 2001 rund 2000 landwirtschaftliche Betriebe mit Direktvermarktung. Das Internetportal „www.landservice.de“ der Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen umfasst mittlerweile für ganz Nordrhein-Westfalen 1108 landwirtschaftliche Betriebe mit Direktvermarktung (Stand Mai 2006), die sich über diese Plattform präsentieren. Aus diesen Zahlen wird ersichtlich, dass Direktvermarktung in Nordrhein-Westfalen einen hohen Stellenwert hat und den Verbrauchern auch über neue Medien kommuniziert wird.

Direktvermarkter verkaufen mit unternehmerischer Kreativität und Durchsetzungskraft einen Teil ihrer Erzeugnisse im persönlichen Kontakt an Endverbraucher und Großverbraucher. Ob diese Vermarktungsform für den einzelnen Betrieb eine profitable Einkommensquelle ist oder werden kann, hängt vom Markt- und Wettbewerbsumfeld sowie von den betrieblichen und persönlichen Voraussetzungen ab. Die Wettbewerbsfähigkeit der landwirtschaftlichen Direktvermarkter wird maßgeblich von der Professionalität des Marketings beeinflusst. Dazu zählt auch, dass aktuelle Entwicklungen auf den Märkten identifiziert und spezifisch für die Direktvermarktung nutzbar gemacht werden.

Landwirtschaftliche Direktvermarktung hat vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten. Je nach zu vermarktenden Produkten und Standort des Betriebes sind verschiedene Absatzwege geeignet. Frische Produkte des täglichen Bedarfs wie Milch, Eier, Obst und Gemüse lassen sich besser an verbrauchernahen Standorten vermarkten, für Saisonware nehmen Kunden i.d.R. auch weitere Wege in Kauf (CMA, 2005).

Wie in den vorangegangenen Kapiteln erläutert wurde, ist eines der aktuellen zentralen Themen im Marketing die Frage der nachhaltigen Kundenbindung. Dazu wird von Unternehmen des Handels und von Dienstleistern eine Vielzahl von Maßnahmen durchgeführt, die darauf abzielen, das entsprechende Angebot optimal auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden auszurichten. Die Befriedigung der Kundenwünsche wird als zentraler Erfolgsfaktor für die Unternehmen angesehen.

Auch für die landwirtschaftliche Direktvermarktung gilt, dass es weit kostengünstiger ist, vorhandene Kunden zu binden als neue Kunden anzusprechen. Kundenbindung erlangt damit für die Direktvermarkter einen hohen Stellenwert. Nach BERNDGEN (2005, S. 3) beziehen sich die künftigen Herausforderungen landwirtschaftlicher Direktvermarkter bei der Vermarktung ihrer Produkte insbesondere auf folgende Aspekte:

- Kundenservice
- Mehrwerte
- Einkaufserlebnis
- Produktsortiment
- Warenpräsentation
- Kundenbindung und -zufriedenheit
- Alleinstellungsmerkmale
- Preiswürdigkeit

Die Aufstellung verdeutlicht, dass die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden bei der Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte einen hohen Stellenwert haben.

Ein sicheres Absatzpotential der Direktvermarkter stellen Stammkunden dar, die regelmäßig bei ihnen einkaufen. Nach Einschätzung der Officialberatung beläuft sich der Anteil der Stammkunden über alle direktvermarktenden Betriebe hinweg auf etwa 70 %. Die Pflege der Stammkundschaft ist deshalb besonders wichtig, weil diese Kunden gleiche und auch weitere Produkte des Anbieters nachfragen. Nach GEBHARD-RHEINWALD (2005, S. 65) sind es außerdem insbesondere Stammkunden, die einen Betrieb über Mund-zu-Mund-Werbung an andere Kunden weiterempfehlen.

Beobachtungen in der Praxis verdeutlichen, dass von Seiten der Direktvermarkter verschiedene Maßnahmen durchgeführt werden, um vorhandene Kunden zu binden. Dazu

zählen das Angebot besonderer Serviceleistungen für bestimmte Zielgruppen oder auch die direkte Kundenansprache, z.B. der Versand von Grußkarten zu besonderen Anlässen. Die einzelnen Maßnahmen sind bislang nicht systematisiert worden, ebenso ist die Effizienz der eingesetzten Instrumente bislang schwer abzuschätzen.

Das Thema Kundenbindung wird auch in der landwirtschaftlichen Beratung aufgegriffen. So fand im Oktober 2005 erstmalig in Nordrhein-Westfalen ein „Westfälischer Direktvermarktertag“ statt, dessen Mitinitiator die Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen war. Nach Angaben der Veranstalter nahmen etwa 80 interessierte Direktvermarkter vornehmlich aus Westfalen an der ganztägigen Veranstaltung teil. Einen wichtigen Themenblock des Direktvermarktertages bildete der Umgang mit den Kunden in der landwirtschaftlichen Direktvermarktung. Die Landwirte erhielten praktische Tipps für kundenorientierte Marketingstrategien. Dazu zählen die professionelle Kundenansprache und nachhaltige Kundenbindung sowie der gezielte Einsatz von Marketinginstrumenten. Im Rheinland wurde - ebenfalls unter Mitwirkung der Landwirtschaftskammer - im Februar 2006 ein Direktvermarktertag mit ähnlichen Inhalten veranstaltet.

Insgesamt wird deutlich, dass das Thema Kundenbindung sowohl in der landwirtschaftlichen Praxis als auch in der Beratung aufgegriffen wird. Ob der aktuelle Stellenwert des Themas den Anforderungen des Marktes entspricht, ist durch Praxistests zu überprüfen.

## **7.2 Thesen zur Optimierung der Kundenbindung in der Direktvermarktung**

Die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung durchgeführten Recherchen weisen darauf hin, dass seitens der Landwirtschaft Bedarf besteht, die vorhandene Kundenbindung zu verbessern und den Anteil der Stammkunden weiter zu erhöhen. Die Direktvermarktung benötigt eine spezifisch auf die jeweilige Unternehmensstruktur angepasste Marketingstrategie. Hierzu sind insbesondere die klassischen Marketinginstrumente Kommunikations-, Preis- und Produktpolitik sowie die drei weiteren Instrumente „Prozesspolitik“, „Personalpolitik“ und „Ausstattungs- und Erscheinungspolitik“ zu optimieren.

Neben einzelbetrieblichen Maßnahmen ist es vielfach sinnvoll, gemeinsame Aktivitäten mit anderen Direktvermarktern durchzuführen, insbesondere dort, wo sich Angebote ergänzen oder gemeinsam am Image gearbeitet werden kann. Vielfältige Möglichkeiten der Zusammenarbeit bieten sich auch über die Arbeitskreise der Landwirtschaftskammer. Insgesamt ist jedoch festzustellen, dass in Nordrhein-Westfalen mit Blick auf die Kundenbindung ein professionelles Benchmarking der Direktvermarkter noch stärker betrieben werden sollte.

Auf einzelbetrieblicher Ebene werden als Ergebnisse der Literaturrecherchen und Gespräche Möglichkeiten zur Optimierung der Kundenbindung insbesondere in den nachfolgenden Handlungsfeldern gesehen, die in der Praxis an spezielle Unternehmenskonzepte anzupassen sind.

### **7.2.1 Konsequente Kundenorientierung integrieren**

Kundenpflege ist eine zentrale Herausforderung für landwirtschaftliche Direktvermarkter. Wesentliche Voraussetzung dafür ist, die Erwartungen zu kennen, die Kunden an Direktvermarkter stellen. So können Gründe für einen Einkauf direkt beim Landwirt die Suche nach regionalen Delikatessen, gesunden, hochwertigen Lebensmitteln oder Lebensmitteln aus artgerechter oder ökologischer Produktion sein. Häufig spielt auch der besondere Service oder die gute Beratung beim Direktvermarkter eine Rolle (PETERHOFF, 2005, S. 3).

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, sich ein genaues Bild über die vorhandenen Kunden zu machen. Verschiedene Kundengruppen wie Familien mit Kindern oder Senioren haben unterschiedliche Ansprüche, die zu berücksichtigen sind. Kundenwünsche und die Kundenzufriedenheit lassen sich über regelmäßige Befragungen messen. Kundenzufriedenheit gilt als wesentliche Voraussetzung der Kundenbindung. Sie löst Wiederkäufe und Weiterempfehlungen an Freunde und Bekannte aus.

Der Einkauf von Lebensmitteln ist zum großen Teil durch gewohnheitsmäßiges Verhalten geprägt. Gleichwohl unterliegen die Kunden beim Einkaufen auch einem stark ausgeprägten Abwechslungs- und Erlebnisbedürfnis. Gerade die landwirtschaftliche Direktvermarktung erscheint gut geeignet, sich durch besondere Produkte, besondere Verkaufsräume und insbesondere durch das Verkaufspersonal nicht kopierbare Alleinstellungsmerkmale zu verschaffen, die dazu beitragen, Kunden langfristig zu binden.

Die Qualität der Geschäftsbeziehung zu den Kunden wird in der landwirtschaftlichen Direktvermarktung künftig einen noch höheren Stellenwert einnehmen, weil das Thema Beziehungsmarketing zunehmende Bedeutung erlangt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die persönliche und regelmäßige Kundenansprache. Wer seine Kundenbindung verbessern will, stellt nicht den schnellen Verkaufsabschluss sondern die langfristige Geschäftsbeziehung in den Vordergrund.

### **7.2.2 Kommunikation zur Marktpositionierung nutzen**

Kommunikationspolitik als Kundenbindungsinstrument der landwirtschaftlichen Direktvermarktung dient der Übermittlung von Botschaften an den (potenziellen) Kunden. Durch Kommunikation mit dem Kunden wird Aufmerksamkeit erzeugt, eine bestimmte Einstellung

erreicht und der „Einkauf auf dem Bauernhof“ eingeleitet. Um den Kunden als loyalen Kunden zu gewinnen, bietet sich der Einsatz einer Vielzahl von Kommunikationsmöglichkeiten an. So ist aufbauend auf die Unternehmensphilosophie eine eigene Positionierung zu entwickeln, die auf die Zielgruppe der jeweiligen Direktvermarktung abgestimmt ist. Die visuelle Umsetzung dieser Positionierung in Form des Corporate Design nimmt einen hohen Stellenwert ein. Durch den konsequenten Einsatz des hofeigenen Logos, wie z.B. auf Kleidung, PKW, Flyern und eigenen Produkten, entsteht ein eindeutiges „Branding“. Schlüsselmerkmale der jeweiligen Direktvermarktung erhalten dadurch einen hohen Wiedererkennungswert. Als gezielte Kommunikationsinstrumente sind auch in der Landwirtschaft Printwerbung, Direkt-Mail, das Internet und Event-Marketing in das Kundenbindungskonzept zu integrieren. Während Printwerbung z.B. in der lokalen Zeitung eine hohe Reichweite aufweist und neben der Kundenbindung auch der Akquisition dient, setzt Direkt-Mail auf die gezielte Ansprache von Stammkunden. Diese Form der Kommunikation setzt das Vorhandensein einer Kundenkartei voraus, in der die Daten von Stammkunden des Direktvermarkters notiert werden. Durch regelmäßige Sendungen, wie z.B. Geburtstagsgrüße oder Infopost, verknüpft mit Gutscheinen und Coupons, wird Aufmerksamkeit erzeugt. Auch die Internetpräsenz gewinnt an Bedeutung. So können auf einer hofeigenen Website Service-Informationen wie Termine, Events, Öffnungszeiten und eine Wegbeschreibung vermittelt werden. Eine regelmäßige Pflege und Aktualisierung z.B. durch Veröffentlichung von Rezepturen aktueller Saisongemüse erhöht die Frequentierung der Internetseite. Die Einführung von Kundenclub-Konzepten dürfte sich jedoch ähnlich wie im LEH schwierig gestalten. Bezogen auf die landwirtschaftliche Direktvermarktung ist zu beachten, dass der Aufbau eines Kundenclubs mit vergleichsweise hohen Kosten und finanziellen Risiken verbunden ist. Weiter erzeugt die Implementierung eines Kundenclubs einen hohen professionellen Anschein, was gerade im landwirtschaftlichen Bereich zu negativen Assoziationen führen kann.

### **7.2.3 Preisfindung auf das Unternehmenskonzept abstimmen**

Preispolitik gewinnt als Kundenbindungsinstrument auch in der landwirtschaftlichen Direktvermarktung vor dem Hintergrund der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation und der damit einhergehenden Steigerung des Preisbewusstseins der Kunden an Bedeutung. Eine ausgearbeitete Preisstrategie und die Schaffung von Mehrwerten kann die Preistoleranz der Kunden erhöhen. Hier wird die Relevanz der Verknüpfung und Abstimmung von einzelnen Marketinginstrumenten untereinander deutlich. Durch die Vermittlung von Produkterlebnissen z.B. durch die Schaffung einer angenehmen Einkaufsatmosphäre oder durch kompetente und freundliche Bedienung lässt sich die Zahlungsakzeptanz erhöhen.

Zusätzlich lassen sich auch spezifische Kundenbindungsinstrumente wie Kundenkarten und Rabattsysteme einsetzen. Da Kundenkarten nur dann eine loyalitätsfördernde Wirkung erbringen, wenn sie den Kunden klar nachvollziehbare Vorteile vermitteln, sind sie mit Preisvorteilen oder Exklusivangeboten zu verbinden. Dazu zählt z.B., Kartenbesitzer früher als andere Kunden exklusiv über Aktionen, Preisvorteile und Rabatt-Aktionen zu informieren.

Rabattsysteme bieten vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten. Neben der Ausgabe von Rabattmarken, die ein eher „altbackenes“ Image haben, bietet sich das Verteilen von Treuepunkten oder der Einsatz von Treuekärtchen als Stempelkarten an. Die Akzeptanz der Rabattsysteme hängt in hohem Maße vom schnellen Erreichen der Belohnung ab, deshalb ist die Anzahl der benötigten Rabattmarken, -punkte und Stempeln nicht allzu hoch anzusetzen. Als Belohnung bieten sich kleine hofeigene Präsente oder eine Gutschrift auf den nächsten Einkauf an.

Da viele Kunden die Menge der überreichten Kundenkarten und das Sammeln von Rabattmarken mittlerweile als lästig empfinden, bieten sich Treuekärtchen, die beim Direktvermarkter verbleiben, als Alternative an. Die Karten können als einfache „Stempelkarte“ genutzt und nach jedem Einkauf (evtl. in Abhängigkeit des Rechnungsbetrages) abgestempelt werden. Nach einer festgelegten Anzahl von Stempeln bekommen die treuen Kunden ihre Belohnung. Auf den Treuekärtchen lässt sich mit jedem Stempel das jeweilige Kaufdatum vermerken, damit kann der Direktvermarkter erkennen, wie oft der betreffende Kunde in einem bestimmten Zeitraum bei ihm eingekauft hat. Auch Kundendaten lassen sich auf den Kärtchen vermerken, die ggf. für den Versand von Anschreiben zu besonderen Anlässen verwendet werden können.

#### **7.2.4 Produkte als Erlebnis vermarkten**

Produkt- und Leistungs politik verknüpft die kundenbezogenen Leistungsfaktoren wie Sortiment, Service- und Raumpolitik mit der Wahrnehmung des gesamten Umfeldes, wie z.B. kommunikative Faktoren oder den Standort in Kombination mit den Werten, Erfahrungen und Einstellungen des Konsumenten. Danach ist durch den Vermarkter eine gleichmäßige Standardleistung zu erbringen, durch die das Vorhandensein eines gewissen Grundsortimentes mit gehobener Qualität sichergestellt wird. Aufbauend hierauf sind vom Direktvermarkter Zusatzleistungen zu erbringen. So wird das Angebot eines Lieferservices in Form von Abo-Kisten vom Kunden als Value-Added-Service wahrgenommen. Für den Vermarkter ergibt sich aus diesem Kundenservice eine vertragliche Kundenbindung. Zudem erhält der Direktvermarkter durch diesen Lieferservice Kundendaten, die nach vorheriger Einwilligung des Kunden in der Kommunikationspolitik eingesetzt werden können. Die Installation besonderer Angebote oder Serviceleistungen ermöglicht es dem Vermarkter, sich von der Konkurrenz abzuheben. So sind z.B. neben Spielmöglichkeiten für Kinder oder das

Vorhandensein von Streicheltieren auch Bänke zum Ausruhen und Verweilen, ausreichende Parkmöglichkeiten und evtl. Toiletten von großer Bedeutung. Weiter ist das Abwechslungsbedürfnis der Kunden zu berücksichtigen, das in der Produkt- und Leistungs politik z.B. durch beworbene saisonale Angebote etwa im Rahmen eines „Kartoffelfestes“ oder eines Festes „Rund um den Apfel“ genutzt werden kann.

### **7.2.5 Beschwerden als Chancen nutzen**

Prozesspolitik bezieht sich im Wesentlichen auf die Prozessqualität von Dienstleistungen. In der Direktvermarktung haben Fehlerfreiheit, Flexibilität und Transparenz gegenüber dem Kunden einen hohen Stellenwert. Neben der Gestaltung der Kundenkontaktsituationen und der im Hintergrund laufenden Geschäftsprozesse wird auch das Beschwerdemanagement zu den Aspekten der Prozesspolitik gezählt. Der Herstellung von Beschwerdezufriedenheit kommt innerhalb eines Kundenbindungskonzeptes ein hoher Stellenwert zu, da ein zufriedener Kunde das Vertrauen zum Direktvermarkter wiedergewinnt. Eine erfolgreiche Beschwerdehandhabung führt zu gesteigerter Kundenbindung. Somit entwickelt sich auch in der Direktvermarktung effektives Beschwerdemanagement zunehmend zum Wettbewerbsfaktor. Durch die Einrichtung z.B. einer Beschwerdebox oder einer Homepage mit Forum werden den unzufriedenen Kunden offensichtliche und leicht zugängliche Beschwerdekanaäle eröffnet. Ziel des Direktvermarkters muss es sein, den unzufriedenen Kunden durch eine gezielte Beschwerdeaufforderung zu ermutigen, seine Unzufriedenheit mitzuteilen. Hierdurch hat der Direktvermarkter die Möglichkeit, seine Kunden durch gezieltes Reagieren zufrieden zu stellen und eventuelle Fehler zukünftig zu vermeiden. Es ist sicherzustellen, dass eingehende Beschwerden korrekt und zeitnah bearbeitet werden und eine akzeptable Lösung für beide Seiten gefunden wird.

### **7.2.6 Mitarbeiter als Säule des Erfolges erkennen**

Mitarbeiter sind auch bei der landwirtschaftlichen Direktvermarktung als wesentlicher Bestandteil des Unternehmenskonzeptes anzusehen. Mit sozialer Kompetenz und fachlicher Qualifikation tragen sie zur nachhaltigen Kundenbindung bei. Wichtig ist, dass die Person des Direktvermarkters und das Management des Unternehmens auch die Angestellten stark prägen. Eine Profilierung ist insbesondere möglich über

- die Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter
- das damit verbundenen Serviceniveau
- die fachliche Qualifikation
- die emotionalen Fähigkeiten der Mitarbeiter sowie
- die Zusammensetzung und die Kooperation der Teammitglieder

Da der Erfolg eines Kundenbindungskonzeptes maßgeblich von den Mitarbeitern abhängt, ist ihre Qualifikation durch Schulungen von großer Bedeutung. Mitarbeiterschulungen vermitteln insbesondere Kenntnisse über Produkte und Produktionsweisen, so dass auf Fragen der Kundschaft qualifiziert reagiert werden kann. Weiter ist die Bereitschaft der Mitarbeiter zu fördern, auf Kundenwünsche einzugehen und Kundenkontaktsituationen optimal zu gestalten. Da der Kunde bei der Direktvermarktung besonderen Wert auf persönlichen Kontakt und die Bedienung durch „seinen“ Verkäufer legt, hat eine möglichst geringe Fluktuation des Verkaufspersonals einen hohen Stellenwert. Das Auftreten als Team und das daraus entstehende harmonische Arbeitsklima spiegelt sich im gesamten Unternehmen wider und wird auch nach außen getragen. Es hat somit auch Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit. Regelmäßige Teambesprechungen wirken sich unterstützend auf erfolgreiche Verkaufsprozesse aus.

### **7.2.7 Atmosphäre als Zusatznutzen anbieten**

Ausstattungs- und Erscheinungspolitik befasst sich mit der Atmosphäre des Verkaufsumfeldes als ein kritisches Element im Verkaufsprozess und spricht alle Sinne der menschlichen Wahrnehmung an. Für die Kunden der Direktvermarktung ist eine angenehme und vertraute Umgebung zur Differenzierung der Einkaufsstätten von großer Bedeutung. Durch die verstärkte Suche des Verbrauchers nach emotionalen Erlebnissen ist anzunehmen, dass die Verkaufsatmosphäre auch in der Direktvermarktung eine zunehmend wichtige Rolle einnimmt. Unter Berücksichtigung dieser Entwicklung ist die Verkaufsraumgestaltung sowie die Gestaltung des direkten Umfeldes der Direktvermarktung auf die Zielgruppe abzustimmen. Eine ansprechende Dekoration und die Bereitstellung von Ruhe- oder Kommunikationszonen verhelfen zu einer angenehmen Atmosphäre. Weiter ist Wert auf Ordnung und Sauberkeit zu legen sowie auf eine ebenfalls auf die Zielgruppe abgestimmte Positionierung der Produkte. Um das Erscheinungsbild der landwirtschaftlichen Direktvermarktung anzupassen, ist die Pflege und Erhaltung einer ländlichen und natürlichen Umgebung von großer Bedeutung. Das äußere Erscheinungsbild ist als kostenlose Werbefläche für das Unternehmen anzusehen.

## 8 Schlussfolgerungen

Ziel des Forschungsvorhabens ist die Analyse von Kundenbindungskonzepten auf Konsumgütermärkten und bei Dienstleistungen. Daraus sind Thesen zur Optimierung entsprechender Konzepte für landwirtschaftliche Direktvermarkter in Nordrhein-Westfalen abzuleiten.

Auf Basis von Literaturrecherchen sind zunächst die Grundlagen der Kundenbindung untersucht worden. Danach ist folgende Definition als praxisnah und operational anzusehen:

„Kundenbindung umfasst alle Maßnahmen eines Unternehmens, die auf eine positive Gestaltung der bisherigen Verhaltensweisen und der zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistung abzielen. Damit soll eine Stabilisierung beziehungsweise Verbesserung der Beziehung zu diesem Kunden erreicht werden.“

Die Literaturrecherchen haben verdeutlicht, dass Kundenbindung aus Sicht der Anbieter eher einen instrumentellen Charakter hat, während aus Sicht der Konsumenten der emotionale Charakter überwiegt. Gebundene Kunden zeichnen sich durch besondere Merkmale aus (Abschnitt 2.2). Sie haben

- eine positive Einstellung gegenüber dem Anbieter,
- das Interesse, die Beziehung zu dem Anbieter aufrechtzuerhalten,
- die Absicht zu Wiederkäufen und zur Weiterempfehlung,
- die Bereitschaft, nicht zur Konkurrenz zu wechseln.

Von einer dauerhaften Geschäftsbeziehung profitieren sowohl die Anbieter als auch die Kunden. Aus Sicht der Anbieter lassen sich zum einen erlöserhöhende Effekte (z.B. durch Wiederholungskäufe oder Cross-Buying) und zum anderen kostensenkende Effekte (z.B. durch verminderte Streuverluste im Marketing) unterscheiden.

Positive Effekte aus Kundensicht sind insbesondere Zeitersparnis und Risikominimierung, da der Anbieter und seine Produkte bereits bekannt sind. Nach den Literaturrecherchen gibt es für Kunden eine Vielzahl von Gründen, sich an einen Anbieter zu binden. Zu nennen sind einerseits emotionale Bindungsursachen wie Gewohnheits- und Sicherheitsbedürfnis, Vertrauen und Zufriedenheit und andererseits auch faktische Bindungsursachen wie vertragliche oder ökonomische Gründe. Die Recherchen haben verdeutlicht, dass allein ein günstiger Preis für eine dauerhafte Kundenbindung nicht ausreicht. So ist davon auszugehen, dass Kunden, die allein wegen des Preisvorteils gebunden sind, den Anbieter sofort verlassen werden, wenn sie bei einem anderen Anbieter einen besseren Preis erhalten.

Als wichtige Voraussetzung für Kundenbindung gilt die Kundenzufriedenheit. Deshalb sind in die vorliegende Untersuchung verschiedene Modelle zur Erklärung von Kundenzufriedenheit einbezogen worden, wie das Konfirmations/Diskonfirmations-Paradigma oder das Kano-Modell (Abschnitt 3.1). Kundenzufriedenheit ist deshalb so wichtig, weil sie beim Kunden verschiedene Reaktionen auslöst, die letztlich auch Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg haben.

So verbessert die Zufriedenheit mit einem Produkt oder einer Dienstleistung auch die allgemeine Einstellung gegenüber dem Produkt (der Dienstleistung) und dem Anbieter. Gleichzeitig hat die Zufriedenheit mit einem getätigten Kauf auch Einfluss auf das Kommunikationsverhalten der Kunden. Ein hohes Maß an Zufriedenheit und - stärker noch - ein hohes Maß an Unzufriedenheit führen dazu, dass Kunden ihre Erfahrungen anderen Kunden oder potenziellen Kunden mitteilen. Bei mittleren Zufriedenheitswerten wird dagegen vergleichsweise wenig über das gekaufte Produkt oder die in Anspruch genommene Dienstleistung gesprochen. Letztlich führt Zufriedenheit mit einem getätigten Kauf dazu, dass Kunden das entsprechende Produkt erneut und möglicherweise häufiger kaufen. Die Loyalität gegenüber dem Anbieter steigt. Zusätzlich werden auch weitere Produkte oder Dienstleistungen des Anbieters genutzt. Kundenunzufriedenheit dagegen führt häufig zu Kaufverzicht und zum Abwandern zu anderen Anbietern (Abschnitt 3.3).

Vor diesem Hintergrund ist das Kundenbindungsmanagement zentrales Element kundenorientierter Marketingaktivitäten (Abschnitt 4.1). Deutlich wird dies an der Fortentwicklung des Marketingverständnisses von einer transaktionsorientierten zu einer beziehungsorientierten Sichtweise. Dies impliziert die Abkehr von der „Stimulus-Response-Perspektive“ hin zu einer interaktionsbezogenen Marketingstrategie. Denn eine qualitative Verbesserung der Prozesse an der Schnittstelle Unternehmen/Kunde ermöglicht den Marktpartnern differenzierte Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmungen (Abschnitt 4.2). Zur Umsetzung hat in der Marketingpraxis die Kundenorientierung als eine Ausprägung des Relationship Marketings in den 90er Jahren die Maxime der Marketingaktivitäten dargestellt. Relationship Marketing ist ein Teilbereich des Beziehungsmanagements, bei dem der Fokus auf den einzelnen Kunden gerichtet wird. Mitte der 90er-Jahre entstand das Customer Relationship Marketing (CRM), in dem der EDV eine Schlüsselrolle für den Beziehungserfolg zugeschrieben wird. CRM-Systeme zielen auf eine Steigerung der Kundenzufriedenheit und damit einhergehend auch auf eine Steigerung der Kundenbindung ab. Als Basis hierfür dient ein umfassendes elektronisches Informations- und Entscheidungssystem. Durch CRM werden innovative, meist auf die individuelle Ansprache basierende Informations- und Aktionsinstrumente integriert. Mit diesem Instrument wird der Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung abteilungsübergreifend für

alle kundenbezogenen Prozesse über verschiedene Absatz- und Interaktionskanäle unterstützt (Abschnitt 4.3).

Die Erfolgskette der Kundenorientierung setzt sich aus den Bestandteilen Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenwert zusammen. Die Beeinflussung dieser Kette erfolgt durch externe und interne Faktoren, die auf das Unternehmen einwirken. Wesentliches Merkmal dieser Erfolgskette ist das „Denken in Wirkungsbeziehungen“. Das direkte Wirken der einzelnen Glieder aufeinander steht nicht im Vordergrund, sondern die Gesamtheit mit ihren wechselseitigen Abhängigkeiten. Die Optimierung des letzten Gliedes der Kette, der Kundenwert als ökonomische Zielgröße, ist als wichtiges Ziel des Unternehmens anzustreben (Abschnitt 4.4.1).

Somit sollte als grundlegende Voraussetzung der Kundenbindung die Kundenorientierung im Unternehmensleitbild fixiert sein. Bezogen auf die praktische Unternehmenspolitik bedeutet dies für das Management aktives Vorleben des Leitbildes, so dass es auch von den Mitarbeitern verinnerlicht und im direkten Kundenkontakt praktiziert wird. Ein von der Unternehmensführung entwickeltes und in das Unternehmen integriertes Kundenbindungsmanagement verlangt systematische Planung und Vernetzung der Kundenbindungsinstrumente. Wie bei allen Strategien ist die Zielbestimmung im normativen Management der Ausgangspunkt. Nach der konkreten Festlegung von Inhalten, Ausmaß, Zeitspanne und Segment muss eine Eingliederung der geplanten Maßnahmen in das bestehende Zielsystem des Unternehmens erfolgen (Abschnitt 4.4.2).

Zu den strategischen Ansätzen der Kundenbindung zählt die Bestimmung der einzusetzenden Kundenbindungsinstrumente. Die klassischen Instrumente des Marketing-Mix stehen den Unternehmen hier in vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten zur Verfügung (Abschnitt 4.4.4). Jedoch müssen die aufgeführten Instrumente individuell auf die einzelnen Unternehmens- und Kundenstrukturen abgestimmt werden. Als Basis der Entwicklung eines individuellen und erfolgreichen Kundenbindungskonzeptes dienen die im Folgenden aufgeführten sechs Leitfragen zum Kundenbeziehungsmanagement (Abschnitt 4.4.3):

- **Was:** An welches Objekt soll der Kunde gebunden werden?
- **Wer:** Auf welches Kundensegment soll Priorität gelegt werden?
- **Wie:** Auf welche Weise sollen die Kunden gebunden werden?
- **Womit:** Welche Kundenbindungsinstrumente sollen eingesetzt werden?
- **Wie oft und wann:** Mit welcher Intensität sollen diese Instrumente eingesetzt werden?
- **Mit wem:** Gibt es Partner, mit denen die Ziele effizienter umgesetzt werden können?

Zudem dürfen die Instrumente nicht isoliert betrachtet werden, sie stehen in einer komplementären Beziehung zueinander. Im Rahmen eines integrierten Kundenbindungsmanagements sind sie zu erarbeiten, zu implementieren und zu kontrollieren.

Auf Basis von Literaturrecherchen und Expertengesprächen sind Kundenbindungsinstrumente mit den zugehörigen Subinstrumenten extrahiert worden. Der klassische Marketing-Mix mit den Instrumenten der vier „p“ Kommunikations- (Promotion), Preis- (Price), Produkt- (Product) und Distributionspolitik (Place) wird im Dienstleistungs- und Handelsmarketing durch Prozess- (process), Personal- (personnel) und Ausstattungs- und Erscheinungspolitik (physical facilities and evidence) erweitert.

- Die Gestaltung der Dienstleistungsprozesse beinhaltet die Gestaltung der Kundenkontaktsituation sowie Beschwerdemanagement, Zeitmanagement und Gestaltung der Geschäftsprozesse im Hintergrund.
- Das Personal ist ein wesentlicher zufriedenheitsbestimmender Faktor im Kundenkontakt. Verhalten, Freundlichkeit, Kompetenz und Fachwissen verbunden mit Erreichbarkeit und Verlässlichkeit sind wichtige Determinanten einer langfristigen erfolgreichen Kundenbindung.
- Die Ausstattungs- und Erscheinungspolitik beinhaltet das physische Umfeld einer Dienstleistung. Das visuelle Erscheinungsbild eines Unternehmens wird u.a. geprägt durch die Einrichtung der Verkaufsräume, das Auftreten der Mitarbeiter und die Gestaltung der Kommunikationsmittel (Abschnitt 4.4.5).

Auf Grund der Bedeutung dieser Instrumente für die Erstellung von Dienstleistungen und deren Wahrnehmung sind sie in die Erläuterung der Marketinginstrumente des Kundenbindungsmanagements einbezogen worden. Weiter hat die Literaturrecherche ergeben, dass bei der Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen die Servicequalität an Bedeutung gewinnt. Diese wird unter anderem von einem zweckmäßigen Beschwerdemanagement sowie einem systematischen Mitarbeitermanagement beeinflusst.

Zur Messung der Kundenzufriedenheit werden verschiedene Verfahren eingesetzt. In der Praxis werden hauptsächlich Kundenbefragungen durchgeführt. Messungen der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung können sich entweder auf die Gesamtbeurteilung der Leistungen eines Anbieters beziehen oder auf einzelne Leistungsangebote. Für die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen für die Unternehmen ist es erforderlich, nicht nur die Gesamtzufriedenheit, sondern auch die Zufriedenheit mit einzelnen Teilleistungen zu ermitteln. Insgesamt bilden die zur Verfügung stehenden Messverfahren zur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung eine gute Basis für die Kontrolle der Kundenorientierung im eigenen Unternehmen. Aus den Ergebnissen der Befragungen lassen sich Konsequenzen

sowohl für das strategische als auch für das operative Marketing der Unternehmen ableiten (Kapitel 5).

Die Recherchen verdeutlichen weiter, dass sowohl in der Gastronomie als auch im Handel eine Vielzahl von Kundenbindungsinstrumenten zum Einsatz kommt. Für den Einzelhandel liegen umfassende Praxisergebnisse zu Kundenbindungsmaßnahmen vor, die für die Untersuchung herangezogen worden sind. Im Bereich der Gastronomie liegen keine entsprechenden Ergebnisse vor, so dass für diesen Bereich im Wesentlichen theoretische Erkenntnisse ausgewertet worden sind. Im Rahmen der Untersuchung sind ergänzend zu den Literaturrecherchen explorative Gespräche mit jeweils drei Gastronomen und Einzelhändlern über den Stellenwert der Kundenbindung in ihrem Unternehmen geführt worden (Abschnitte 6.1; 6.2).

Die Zielsetzung eines Gastronomiebetriebes liegt in der permanenten Sicherstellung eines Betriebstyps, der in seinem Gesamtkonzept den Gästewartungen gerecht wird. Nur wenn der Gastronomiebetrieb die Anforderungen der Gäste auf einem durch die Gäste definierten Qualitätsniveau erfüllen kann, wird er auf Dauer erfolgreich sein. Somit sollte eine hohe Gästebindung Zielsetzung eines jeden Gastronomiebetriebes sein, da neben umfangreichen Kosteneinsparungspotenzialen, wie z.B. geringere Akquisitions- und Kommunikationskosten durch einen hohen Stammgästeanteil, auch umfangreiche positive Einflüsse auf den Umsatz resultieren.

Kundenzufriedenheit sowie die daraus resultierende Kundenbindung nehmen in der Gastronomiebranche einen hohen Stellenwert ein. Durch den von den Gesprächspartnern beschriebenen Wandel innerhalb der Gastronomiebranche ist es für kleinere Unternehmen unabdingbar, sich auf die Pflege von Stammkunden zu konzentrieren. Die Gespräche haben ergeben, dass die Entwicklung eines Kundenbindungskonzeptes von großer Bedeutung ist. Dies beinhaltet die Anpassung an die sich laufend ändernden Wünsche und Ansprüche von potenziellen Gästen. Eine Vielzahl der im Vorfeld extrahierten Kundenbindungsinstrumente ist nach Aussage der Gesprächspartner auf die Gastronomie übertragbar.

Da die subjektiv emotionale Leistungsdifferenzierung seitens des Gastes in der Gastronomie an Bedeutung gewinnt, ist die Positionierung des gastronomischen Betriebes durch eine gezielt kommunizierte und gelebte Unternehmensphilosophie von hoher Relevanz. In der Gastronomie ist der persönliche Kontakt zwischen Gästen und Betreibern das Fundament eines erfolgreichen Kundenbindungskonzeptes. Da es sich bei den in diese Untersuchung einbezogenen Unternehmen um Einzelunternehmen handelt, ist dieser persönliche Kontakt, der von den Gästen der Cafés wie auch von den Kunden des Partyservices gewünscht wird, möglich. Hierdurch verfügen die Betreiber über ein genaues Bild ihrer Kunden, was eine individuelle Ansprache des Einzelnen ermöglicht.

Als weitere wichtige Kundenbindungsmaßnahmen in der Gastronomie sind die Angebote von Serviceleistungen, ein professioneller Umgang mit Beschwerden, ein gut funktionierendes Mitarbeitermanagement sowie eine hohe Produkt- und Leistungsqualität zu nennen. Preispolitik als Kundenbindungsinstrument wird nicht bewusst, sondern als spontane Maßnahme eingesetzt, in Form von Rabatten oder unentgeltlichen Zusatzleistungen an treue Kunden.

Der Erhebung von Kundendaten wird eine geringere Bedeutung zugesprochen als in anderen Wirtschaftszweigen. In kleineren familiären Unternehmen der Gastronomiebranche ist der direkte Kontakt bedeutender als der Kundenkontakt über Medien. Auch ist die Gewinnung von Gästedaten in der bäuerlichen Gastronomie schwieriger, da die Installation von z.B. Kundenclubs und Kundenkarten nicht durchgeführt wird. Die in diese Untersuchung einbezogenen Betriebe verfügen über einen hohen Anteil an Stammgästen, der durch den Einsatz verschiedener Kundenbindungsmaßnahmen gepflegt wird. Doch ist durch die Gespräche deutlich geworden, dass in den Gastronomiebetrieben Kundenbindungsinstrumente eingesetzt, aber nicht aufeinander abgestimmt werden. Die Betreiber verwirklichen ihre Vorstellung von Gastfreundschaft. Durch diese verinnerlichte und gelebte Unternehmensphilosophie gewinnt der Betreiber an Glaubwürdigkeit, was eine emotionale Verbundenheit des Gastes bewirkt.

Aus den Gesprächen und der Literaturobwertung ergibt sich, dass folgende Merkmale Voraussetzung für ein erfolgreiches Kundenbindungskonzept im Bereich der Gastronomie sind:

- soziale Kompetenz der Bedienung
- qualitativ hochwertige Küche
- ansprechende Dekoration und Präsentation
- Ambiente
- Kinderfreundlichkeit
- ausreichende Parkmöglichkeit
- Publikum
- Lage des Betriebs
- zusätzliche Dienstleistungen
- Erlebnisqualität
- Preis-Leistungsverhältnis

Bei Lebensmitteln ist Kundenbindung i.d.R. nicht auf die Produkte sondern auf die Einkaufsstätte bezogen. Kundenbindung im Lebensmitteleinzelhandel ist deshalb mit Einkaufsstättentreue gleichzusetzen. Um Einkaufsstättentreue im Lebensmitteleinzelhandel

zu erreichen, ist der Einsatz von Marketinginstrumenten wie Sortimentsgestaltung, Personal, Ladengestaltung etc. genauso relevant wie die Verwendung spezifischer Bindungsinstrumente. Nach den Recherchen sind Kundenkarten, Rabattsysteme sowie Kundenclubs mittlerweile von besonderer Bedeutung als Bindungsinstrumente für den Einzelhandel. Diese Instrumente lassen sich im Wesentlichen der Preispolitik und der Kommunikationspolitik zuordnen.

Zur Überprüfung des Stellenwertes der Kundenbindung und speziell zum Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten im Handel sind im Rahmen der vorliegenden Untersuchung im Herbst 2005 drei Gespräche mit Geschäftsführern im Facheinzelhandel geführt worden. Die Ergebnisse der Gespräche bestätigen, dass Kundenbindung auch für kleinere Handelsunternehmen von Bedeutung ist und zeigen, auf welche Weise Kundenorientierung in der Praxis umgesetzt wird. Es ist deutlich geworden, dass Kundenzufriedenheit und Kundenbindung auch im lokalen Einzelhandel eine zentrale Herausforderung für die Zukunft darstellen. Die befragten Geschäftsführer können sich ein sehr genaues Bild über ihre Kunden machen und gehen auf Kundenwünsche individuell ein. Art und Umfang der Erhebung von Kundendaten hängen im Einzelhandel offensichtlich von der Unternehmensgröße und der Ausstattung ab. Größere Unternehmen haben i.d.R. mehr Möglichkeiten, Kundendaten elektronisch zu erfassen und für einen Dialog – auch über das Internet – zu nutzen. Gleichwohl zeigt sich Kundenorientierung auch in kleineren Unternehmen. Dazu zählt das Angebot von Serviceleistungen, der Umgang mit Beschwerden und die nach außen demonstrierte Unternehmensphilosophie, die sich auch in der Mitarbeiterführung widerspiegelt.

Persönliche Kontakte zu Kunden haben in kleineren Unternehmen des Handels offenbar eine große Bedeutung. Die untersuchten Geschäfte verfügen nach eigener Einschätzung über einen hohen Anteil an Stammkundschaft, der durch den Einsatz verschiedener Maßnahmen gepflegt wird. Spezifische Instrumente zur Kundenbindung werden ebenfalls eingesetzt: So werden treue Kunden mit kleinen Geschenken oder Rabatten belohnt. Die Kundenbindungsinstrumente und insbesondere die Instrumente, die der Preispolitik zugeordnet werden, sollten jedoch nach Auffassung der Gesprächspartner immer mit anderen Maßnahmen kombiniert werden. Insgesamt gilt für Loyalitätsprogramme des Handels, dass sie auf Dauer nur dann erfolgversprechend sind, wenn sie Mehrwerte für die Kunden bieten, die über die Gewährung von Rabatten hinausgehen. Prozentuale Rabatte führen zwar häufig zu einer breiten Akzeptanz, aber nicht unbedingt zu persönlicher Kundenbindung an das Unternehmen. Sie sind teuer und bieten kaum Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber den Mitbewerbern. Deshalb sind zusätzlich kreative Mehrwerte gefragt, die auch die emotionale Ebene des Kunden ansprechen.

Die Entwicklung von Loyalitätsprogrammen hängt wesentlich vom Budget des Unternehmens ab und steht bezogen auf die Endverbraucher noch am Anfang. Es ist davon auszugehen, dass künftig das Internet als Kommunikationsplattform noch stärker an Bedeutung gewinnt. Weiterhin kommt es in Zukunft im Handel noch mehr darauf an, dass Produktion und Verkauf bzw. Marketing stärker Hand in Hand arbeiten. Die verschiedenen Unternehmensbereiche werden ein gemeinsames Kundenverständnis benötigen. Unternehmerischen Erfolg hat nicht in erster Linie derjenige, der am schnellsten ist, sondern derjenige, der die wenigsten Fehler macht.

Nach den bisherigen Recherchen ist Kundenbindung längst auch ein Thema in der landwirtschaftlichen Direktvermarktung geworden. Beobachtungen in der Praxis verdeutlichen, dass seitens der Direktvermarkter bereits verschiedene Maßnahmen durchgeführt werden, um vorhandene Kunden zu binden und damit den Anteil an Stammkunden zu erhöhen. Dazu zählt das Angebot besonderer Serviceleistungen für bestimmte Zielgruppen oder auch die direkte Kundenansprache. Auch die Officialberatung greift die Thematik auf und bietet entsprechende Beratungsangebote an. Bislang sind die zur Verfügung stehenden Maßnahmen zur Kundenbindung in der Direktvermarktung jedoch nicht systematisiert worden, ebenso sind die Effizienz und die Kosten der eingesetzten Instrumente bislang schwer abzuschätzen. Für eine Optimierung der Kundenbindung in der landwirtschaftlichen Direktvermarktung erscheinen folgende Handlungsempfehlungen sinnvoll:

- Konsequente Kundenorientierung integrieren
- Kommunikation zur Marktpositionierung nutzen
- Preisfindung auf das Unternehmenskonzept abstimmen
- Produkte als Erlebnis vermarkten
- Beschwerden als Chancen nutzen
- Mitarbeiter als Säule des Erfolges erkennen
- Atmosphäre als Zusatznutzen anbieten

Diese Handlungsempfehlungen nutzen die Marketingtrends und zielen darauf ab, das Leistungsbündel der Direktvermarktung optimal auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden auszurichten. Da auf Grund fehlender Untersuchungen die ermittelten Kundenbindungsmaßnahmen aus Gastronomie und Einzelhandel nur hypothetisch auf die landwirtschaftliche Direktvermarktung übertragen werden können, stehen eine Überprüfung der Handlungsempfehlungen in der Praxis und die konzeptionelle Umsetzung noch aus.

## 9 Zusammenfassung

Nordrhein-Westfalen bietet auf Grund seiner gut strukturierten ländlichen Räume mit vielen Mittelzentren gute Voraussetzungen für die landwirtschaftliche Direktvermarktung. Direktvermarktung kann deshalb weiterhin einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Einkommenssicherung für landwirtschaftliche Unternehmen leisten. Zurzeit erzielt etwa jeder siebte Betrieb in Nordrhein-Westfalen über die Vermarktung eigener Produkte zusätzliche Einnahmen. Bei zunehmender Individualisierung des Konsums auf gesättigten Märkten sind die Abkehr vom Massenmarketing und die Ausrichtung auf Individualmarketing für die landwirtschaftliche Direktvermarktung eine große Chance. Voraussetzung ist die Professionalisierung des Marketings in Richtung Beziehungsmarketing und eine verstärkt kundenorientierte Unternehmensführung.

Ziel der Untersuchung ist vor diesem Hintergrund die Formulierung von Thesen zur Optimierung von Kundenbindungskonzepten für landwirtschaftliche Direktvermarkter in Nordrhein-Westfalen. Diese Thesen werden aus der Analyse von Kundenbindungskonzepten auf Konsumgütermärkten und bei Dienstleistungen abgeleitet. Dazu sind Literaturrecherchen durchgeführt und explorative Gespräche mit Gastronomen und Einzelhändlern geführt worden.

Die Recherchen haben ergeben, dass Kundenbindung aus Sicht der Anbieter eher instrumentellen Charakter hat, während aus Sicht der Konsumenten der emotionale Charakter überwiegt. Gebundene Kunden zeichnen sich durch besondere Merkmale aus. Sie zeigen eine positive Einstellung gegenüber dem Anbieter und verfolgen die Absicht, diese Beziehung aufrechtzuerhalten. Die positive Einstellung führt zu Wiederkäufen und Weiterempfehlungen.

Daraus ergibt sich für die Unternehmen eine Fortentwicklung des Marketingverständnisses von einer transaktionsorientierten zu einer beziehungsorientierten Sichtweise. Für die zunehmend kundenorientierte Unternehmensführung und damit für das Denken in Kundenbeziehungen ist Kundenbindung ein zentrales Ziel.

Wesentliche Voraussetzung der kundenorientierten Unternehmensführung im Dienstleistungs- und Handelsmarketing ist die Erweiterung des klassischen Marketing-Mix mit den Instrumenten der vier „p“ Kommunikations- (Promotion), Preis- (Price), Produkt- (Product) und Distributionspolitik (Place) durch die drei „p“ Prozess- (process), Personal- (personnel) und Ausstattungs- und Erscheinungspolitik (physical facilities and evidence). In der Praxis kommt sowohl in der Gastronomie als auch im Einzelhandel mittlerweile eine

Vielzahl von spezifischen Kundenbindungsinstrumenten zum Einsatz. Besondere Bedeutung haben Kundenkarten, Kundenclubs und Rabattsysteme.

Mit Blick auf die spezifischen Gegebenheiten bei der landwirtschaftlichen Direktvermarktung lassen sich für die Optimierung von Kundenbindungsstrategien folgende Thesen ableiten, die als Handlungsempfehlungen formuliert sind:

- Konsequente Kundenorientierung integrieren
- Kommunikation zur Marktpositionierung nutzen
- Preisfindung auf das Unternehmenskonzept abstimmen
- Produkte als Erlebnis vermarkten
- Beschwerden als Chancen nutzen
- Mitarbeiter als Säule des Erfolges erkennen
- Atmosphäre als Zusatznutzen anbieten

Diese Handlungsempfehlungen nutzen die Marketingtrends und zielen darauf ab, das Leistungsbündel der Direktvermarktung optimal auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden auszurichten. Eine Überprüfung der Handlungsempfehlungen in der Praxis und die konzeptionelle Umsetzung stehen noch aus.

## Literaturverzeichnis

- ABFALTER, D.; PECHLANER, H.; MATZLER, K.; LOUKOTA, K. (2004): Der Qualimeter als Instrument zur Messung der Kundenzufriedenheit am Beispiel der Angebotsgruppe „Urlaub am Bauernhof“ in Tirol. In: HINTERHUBER, H. H.; MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. S. 576 - 597. Wiesbaden.
- AHLERT, D.; BECKER, J.; KNACKSTEDT, R.; WUNDERLICH, M. (Hrsg.) (2002): Customer Relationship Management im Handel. Strategien - Konzepte - Erfahrungen. Berlin, Heidelberg.
- AMESBERGER, F. (2002): Sag mir wer mein Kunde ist! In: Wissensmanagement, 4.Jg., Nr. 6/2002, S. 30-33. Reutlingen.
- BERNDGEN, P. (2005): Der Hofladen im Blick: Praktische Tipps für besonders erfolgreiche Werbemaßnahmen in der Direktvermarktung. Schriftliche Ausarbeitung zum Vortrag anlässlich des westfälischen Direktvermarktertages am 17.10.2005 in Gütersloh.
- BEUTIN, N. (2003): Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In: HOMBURG, Ch. (2003): Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen. S. 115 - 151. Wiesbaden.
- BLEICHER, K. (2004): Das Konzept integriertes Management. Frankfurt am Main.
- BLIEMEL, F. W.; EGGERT, A. (1998): Kundenbindung - die neue Sollstrategie? In: Marketing ZFP 1998, Heft 1, S. 37 - 46. München.
- BLUM, G. (2002): CRM im Bekleidungseinzelhandel am Beispiel Breuninger. In: AHLERT, D.; BECKER, J.; KNACKSTEDT, R.; WUNDERLICH, M. (Hrsg.) (2002): Customer Relationship Management im Handel. Strategien - Konzepte - Erfahrungen. S. 251 - 262. Berlin, Heidelberg.
- E. BREUNINGER GMBH & CO. (2006a): Wir über uns - Die Breuninger Welt. URL: <http://www.breuninger.de/kundenservice/ueberuns.htm>. Abrufdatum: 12.04.2006.
- E. BREUNINGER GMBH & CO. (2006b): Breuninger Card - Echte Kundenvorteile à la carte. URL: <http://www.breuninger.de/breuningercard/vorteile.htm>. Abrufdatum: 12.04.2006.
- BRUHN, M. (1999): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. Wiesbaden.
- BRUHN, M. (2001): Relationship-Marketing. München.

- BRUHN, M. (2003): Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). München.
- BRUHN, M.; GEORGI, D. (2003): Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements. In: BRUHN, M.; HOMBURG, CH. (Hrsg.) (2003): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Wiesbaden.
- BRUHN, M.; HOMBURG, CH. (Hrsg.) (2003): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Wiesbaden.
- BRUHN, M. (2004a): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung. In: HINTERHUBER, H. H.; MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. S. 33 - 65. Wiesbaden.
- BRUHN, M. (2004b): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. Wiesbaden.
- BRUNS, A. M. (2005): Kundenbindung und Verkauf - Verkaufskultur im 21. Jahrhundert - vom Hardselling zur erfolgreichen Kunden-Partnerschaft. Renningen.
- BUHL, U.; KUNDISCH, D.; SCHACKMANN, N.; RENZ, A. (2005): Spezifizierung des Kano-Modells zur Messung von Kundenzufriedenheit im e-Finance. Diskussionspapier WI-142 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre der Universität Augsburg.
- BUHL, U.; MELLWIG, N.; RENZ, A. (2003): Ein Modell zur Bewertung unterschiedlicher Kundenzufriedenheitsquellen unter besonderer Berücksichtigung des E- und M-Business. Diskussionspapier WI-129 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre der Universität Augsburg.
- BULLINGER, H.-J. (1996): Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Motivation - Kreativität - Innovation. Stuttgart.
- CHRISTIANUS, D. (1999): Management von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. So steigern Sie den Gewinn und den Unternehmenswert. Renningen-Malmsheim.
- CMA (2005): Die Direktvermarktung. URL: [http://www.cma.de/wissen\\_69535.php](http://www.cma.de/wissen_69535.php).  
Abrufdatum: 16.12.2005.
- DILLER, H. (1995): Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing. Nürnberg.
- DILLER, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel. In: Marketing ZFP, H. 2 1996, S. 81. - 94. MÜNCHEN.
- DILLER, H. (Hrsg.) (2001): Vahlens Großes Marketinglexikon. München.
- DILLER, H. (2002): Beziehungsmarketing und CRM erfolgreich realisieren. Nürnberg.

- DITTRICH, S. (2000): Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing. Kundenpotentiale langfristig ausschöpfen. St. Gallen.
- DREYER, A.; DEHNER, Ch. (2003): Kundenzufriedenheit im Tourismus. Entstehung, Messung und Sicherung mit Beispielen aus der Hotelbranche. Wien.
- DROSTEN, M.; KNÜWER, T. (1997): Kundenzufriedenheit. Knackpunkte und Konzepte. In: Absatzwirtschaft, 40 Jg., Nr. 2, S.30 - 37.
- EDERER, G.; SEIWERT, L. J. (2000): Der Kunde ist König. Offenbach.
- EGGERT, A. (1999): Kundenbindung aus Kundensicht. Konzeptualisierung - Operationalisierung - Verhaltenswirksamkeit. Wiesbaden.
- EGGERT, A.; HELM, S. (1999): Führt Kundenzufriedenheit zu Weiterempfehlungen? Eine kausalistische Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Weiterempfehlung. Kaiserslautern.
- FLAD, P. O. (2002): Dienstleistungsmanagement in Gastronomie und Foodservice-Industrie. Frankfurt am Main.
- FRITZ, W. (1990): Marketing - Ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges? Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund der empirischen Erfolgsfaktorenforschung. In: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 12 Jg. Heft 2, S. 91 - 110.
- FRITZ, W. (1995): Marketing - Management und Unternehmenserfolg. Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Stuttgart.
- FRITZ, W. (1997): Erfolgsursache Marketing. Warum marktorientiert geführte Unternehmen erfolgreich sind. Stuttgart.
- FUCHS, A.: Strategische Kundenbindung im Einzelhandel. Eine empirische Analyse am Beispiel des textilen Facheinzelhandels. Dissertationsprojekt in Arbeit. URL: <http://www.hhl.de/index.php?id=420&L=4>. Abrufdatum: 28.11.2005.
- GAMS, M. (2002): Kleine Gesten, große Wirkung. München.
- GEBHARD-RHEINWALD, M. (2005): Der Hofladen. Stuttgart.
- GEML, R.; LAUER, H. (2004): Das kleine Marketing-Lexikon. Düsseldorf.
- GEORGI, D. (2003): Kundenbindungsmanagement im Kundenbeziehungslebenszyklus. In: BRUHN, M.; HOMBURG, CH. (Hrsg.) (2003): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. S. 223 - 243. Wiesbaden.

- GERBERICH, C. W. (2000): Wege zur unternehmerischen Exzellenz. URL: <http://www.fh-worms.de/ebm-hm/professoren/gerberich/unternehmen/unternehmen2000w.html>.  
Abrufdatum: 12.01.2006.
- GIERING, A. (2000): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Eine Untersuchung moderierender Effekte. Wiesbaden.
- GÖRTZ (2006): Das Unternehmen Görtz. - Allgemeine Nutzungs- und Geschäftsbedingungen für die VIF-Görtz Card. URL: [http://www.goertz-shop.de/corporate/index\\_vif.htm](http://www.goertz-shop.de/corporate/index_vif.htm).  
Abrufdatum: 24.04.2006.
- GRUND, M. A. (1998): Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing. Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern. Wiesbaden.
- GÜNDLING, C. (1999): Wer den Kunden nicht ehrt.... Mit effizientem Service zu mehr Kundenbindung und Kundenzufriedenheit. Stuttgart.
- HAHN, C. H. (2001): Segmentspezifische Kundenzufriedenheitsanalyse. Wiesbaden.
- HANDBAUER, G. (2004): Kundenorientiertes Wissensmanagement. In: HINTERHUBER, H. H.; MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. S. 161 - 180. Wiesbaden.
- HARTMANN, W.; KREUTZER, R. T.; KUHFUß, H. (2004): Kundenclubs & More. Innovative Konzepte zur Kundenbindung. Wiesbaden.
- HEEMANN, L. (2001): Die nutzenorientierte Gestaltung von Kundenkarten mittels Conjoint-Analyse. In: MÜLLER-HAGEDORN, L. (Hrsg.) (2001): Kundenbindung im Handel. S. 193 - 233. Frankfurt am Main.
- HELMKE, ST.; DANGELMAIER, W.; UEBEL, M. (Hrsg.) (2002): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation. Wiesbaden.
- HENSCH, H. U.; BERENDSON, H.; WILDRAUT, C. (2005): Stärkung des Agrarstandortes Nordrhein-Westfalen durch engere Verzahnung von Landwirtschaft und Ernährungswirtschaft - Bestandsaufnahme und Perspektiven (Agrarstandort NRW). Forschungsberichte des Fachbereichs Agrarwirtschaft Soest Nr. 19. Soest.
- HESSE, J.; KAUPP, P. (1997): Kundenkommunikation und Kundenbindung. Berlin.
- HINTERHUBER, H. H.; MATZLER, K. (Hrsg.) (2004): Kundenorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden.

- HIPPNER, H.; WILDE, K. (2002): CRM - ein Überblick. In: HELMKE, ST.; DANGELMAIER, W.; UEBEL, M. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation. S. 3 - 37. Wiesbaden.
- HOITSCH, H.-J. (2003): Opportunitätskosten. In: HORVÁTH, P.; REICHMANN, T. (Hrsg.): Vahlens großes Controllinglexikon. Sp. 522. München.
- HOMBURG, CH.; BRUHN, M. (2000): Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: BRUHN, M.; HOMBURG, CH. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. S. 3 - 36. Wiesbaden.
- HOMBURG, CH.; STOCK, R. (2000): Der kundenorientierte Mitarbeiter. Bewerten, Begeistern, Bewegen. Wiesbaden.
- HOMBURG, CH.; FASSNACHT, M. (2001): Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen. In: BRUHN, M.; MEFFERT, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement. S. 441 - 463. Wiesbaden.
- HOMBURG, CH.; SCHÄFER, H. SCHNEIDER, J. (2002): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System. Wiesbaden.
- HOMBURG, Ch.; FASSNACHT, M.; WERNER, H. (2003): Operationalisierung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: BRUHN, M. HOMBURG, CH. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. S. 553 - 575. Wiesbaden.
- HOMBURG, Ch.; KROHMER, H. (2003): Marketingmanagement. Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung. Wiesbaden.
- HOMBURG, CH.; BECKER, A.; HENTSCHEL, F. (2003): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: BRUHN, M.; HOMBURG, CH. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. S. 91 - 121. Wiesbaden.
- HUBER, F.; HERRMANN, A.; BRAUNSTEIN, C. (2004): Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg. In: HINTERHUBER, H. H.; MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. S. 67 – 83. Wiesbaden.
- IAT (2005): Kundenerwartungen und Kundenbedürfnisse. Vorlesung am Fraunhofer Institut Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement. S. 6. URL: <http://www.dienstleistung.iao.fhg.de/Vorlesung-WS2005-3.pdf>. Abrufdatum: 26.01.2006.
- JANOWSKI, J. M. (2003): Kundenbindung durch kundenindividuelle Logistik im Konsumgüterbereich. Lohmar - Köln.

- JEKER, K. (2002): Das Bindungsverhalten von Kunden in Geschäftsbeziehungen. Theoretische und empirische Betrachtung der Kundenbindung aus Kundensicht. Bern, Stuttgart, Wien.
- KAUB, E.; WESSEL, I. (1996): Erfolg mit Flexibilität. Kreative Gastronomiekonzepte systematisch entwickeln. Frankfurt am Main.
- KEAVENEY, S. M. (1995): Customer switching behavior in service industries. An exploratory Studie. In: Journal of Marketing Research, Vol. 59, April, S. 71 - 82.
- KENZELMANN, P. (2003): Kundenbindung. Kunden begeistern und nachhaltig binden. Berlin.
- KLEINALTENKAMP, M. (2001): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen. In: BRUHN, M., MEFFERT, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement. S. 29 - 50. Wiesbaden.
- KPMG DEUTSCHE TREUHAND-GESELLSCHAFT (Hrsg.) (2004): Status-Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel. Köln
- KREIMER, T. (2005): Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel aus Verbrauchersicht. Studie der KPMG DEUTSCHE TREUHAND-GESELLSCHAFT. Köln.
- KROEBER-RIEL, W.; ESCH, F.-R., (2004): Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze. Stuttgart.
- KRÖHNERT, S.; v. OLST, N.; KLINGHOLZ, R. (2004): Deutschland 2020: Die demografische Zukunft der Nation. Studie des Berlin-Instituts, Berlin.
- KUNZ, H. (1996): Beziehungsmanagement. Kunden binden, nicht nur finden. Zürich.
- KÜNZEL, S. (2002): Das Bonusprogramm als Instrument zur Kundenbindung. Eine kritische Analyse zentraler Determinanten. Berlin.
- KUß, A.; TOMCZAK, T. (2004): Käuferverhalten. Stuttgart.
- LANDWIRTSCHAFTSKAMMER NORDRHEIN-WESTFALEN (2005): Landwirtschaft - Mehr als Ackerbau und Viehzucht. Pressemeldung vom 05.01.2005. Münster.
- LASKO, W. W.; BUSCH, P. (2003): Stammkunden profitabel managen. Strategien zur Kundenbindung und Umsatzsteigerung. Wiesbaden.
- MATZLER, K; BAILOM, F. (2004): Messung von Kundenzufriedenheit. In: HINTERHUBER, H. H.; MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. S. 263 - 293. Wiesbaden.

- MATZLER, K.; STAHL, H. K.; HINTERHUBER, H. H. (2004): Die Customer-based View der Unternehmung. In: HINTERHUBER, H. H.; MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. S. 3 - 31. Wiesbaden.
- MEFFERT, H.; BRUHN, M. (1995): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden. Wiesbaden.
- MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2002): Wettbewerbsüberlegenheit durch exzellentes Dienstleistungsmarketing. In: BRUHN, M.; MEFFERT, H. (Hrsg.): Exzellenz im Dienstleistungsmarketing. Fallstudien zur Kundenorientierung. Wiesbaden.
- MEYER, A.; OEVERMANN, D. (1995): Kundenbindung. In: TIETZ, B.; KÖHLER, R.; ZENTES, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. 2. Auflage, Stuttgart.
- MEYER, A.; SCHNEIDER, D. (2002): Loyalitätsprogramme im internationalen Vergleich. In: AHLERT, D.; BECKER, J.; KNACKSTEDT, R.; WUNDERLICH, M. (Hrsg.) (2002): Customer Relationship Management im Handel. Strategien - Konzepte - Erfahrungen. S. 309 - 318. Berlin, Heidelberg.
- MOHME, J. (1993): Der Einsatz von Kundenkarten im Einzelhandel. Konzeptionelle und praktische Probleme kartengestützter Kundeninformationssysteme und Kundenbindungsstrategien im stationären Einzelhandel. Frankfurt am Main.
- MÜLLER-HAGEDORN, L. (2001): Kundenbindung mit System. In: MÜLLER-HAGEDORN, L. (Hrsg.): Kundenbindung im Handel. S. 11 - 45. Frankfurt am Main.
- MÜLLER-HAGEDORN, L. (Hrsg.) (2001): Kundenbindung im Handel. Frankfurt am Main.
- NIESCHLAG, R.; DICHTL, E.; HÖRSCHGEN, H. (2002): Marketing. Berlin.
- PEPELS, W. (2002): Grundzüge des Beschwerdemanagements. In: HELMKE, St.; DANGELMAIER, W.; UEBEL, M. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation. S. 117 - 131. Wiesbaden.
- PEPELS, W. (2004): IKEA Family: Konzept und Ausgestaltung eines der erfolgreichsten Kundenclubs. In: UEBEL, M.; HELMKE, St.; DANGELMAIER, W. (Hrsg.) (2004): Praxis des Customer Relationship Management. S. 343 - 354. Wiesbaden.
- PETER, S. I. (1999): Kundenbindung als Marketingziel. Identifikation und Analyse zentraler Determinanten. Wiesbaden.

- PETERHOFF, K. (2005): Der Mensch im Mittelpunkt. Wie Verkaufsexperten Kunden ansprechen und nachhaltig an sich binden. Schriftliche Ausarbeitung zum Vortrag anlässlich des westfälischen Direktvermarktertages am 17.10.2005 in Gütersloh.
- PIETERSEN, F. (2001): Kundenbindung im Handel. In: MÜLLER-HAGEDORN, L. (Hrsg.): Kundenbindung im Handel. S. 67 - 87. Frankfurt am Main.
- PIRCHER-FRIEDRICH, A.-M. (2005): Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg. Anleitung zur wert- und wertorientierten Führung. Berlin.
- PLOSS, D. (2001): Erfolgreiches Beschwerdemanagement. Qualität und Zufriedenheit als Wertschöpfungstreiber. Hamburg.
- PLOSS, D.; DIERKS, S. (2004): Couponing in der Praxis. Umsatz und Kundenbindung durch Gutscheine. Göttingen.
- RAAB, G.; LORBACHER, N. (2002): Customer Relationship Management. Aufbau dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen. Heidelberg.
- RANZINGER, A. (2000): Erfolgsfaktoren in der Gastronomie - Eine marktorientierte Analyse am Standort München. München.
- RIZK-ANTONIUS, R. (2002): Qualitätswahrnehmung aus Kundensicht. Wiesbaden.
- RICHTER, W. (2001): Instrumente der Kundenbindung in der Gastronomie. URL: <http://www.abseits.de/kundenbindung.html>. Abrufdatum: 13.02.2006.
- RÜCKER, T.; HERZOG, M.; JOSTOCK, H. (2003): Kundenbindung in der Immobilienwirtschaft. Das Beispiel der IVG Holding AG. In: BRUHN, M.; HOMBURG, CH. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. S. 749 - 770. Wiesbaden.
- SCHARF, A.; SCHUBERT, B. (2001): Marketing. Stuttgart.
- SCHARIOTH, J.; PIRNER, P. (1999): TRI:M - Messung der Kundenbindung im Dienste des Stakeholdermanagements. In: HERRMANN, A.; JASNY, R.; VETTER, I.: Kundenorientierung von Banken. Strategien für Kundennähe und effektives Beziehungsmanagement. S. 323 - 347, Frankfurt am Main.
- SCHARNBACHER, K.; KIEFER, G. (2003): Kundenzufriedenheit. Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung. Wien.
- SCHRÖDTER, J. (2003): Kundenbindung im Internet. FH-Schriften zu Marketing und IT, Band 4. Lohmar - Köln.

- SCHUBERT, K.; UNGEWIß, J. (2005): Kundenzufriedenheit und Markentreue. Halle. URL: [http://www.psych.uni-halle.de/sozpsy/felfe/LV\\_MWK\\_Kundenbindung\\_20\\_6.pdf](http://www.psych.uni-halle.de/sozpsy/felfe/LV_MWK_Kundenbindung_20_6.pdf).  
Abrufdatum: 26.01.2006.
- SCHUHMACHER, J.; MEYER, M. (2004): Customer Relationship Management strukturiert dargestellt. Heidelberg.
- SIMON, H.; TACKE, G.; BUCHWALD, G. (2003): Kundenbindung durch Preispolitik. In: BRUHN, M.; HOMBURG, CH. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. S. 337 - 352. Wiesbaden.
- STAHL, H. K.; HINTERHUBER, H. H.; VON DEN EICHEN, S.; MATZLER, K. (2004): Kundenzufriedenheit und Kundenwert. In: HINTERHUBER, H. H.; MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. S. 243 - 262. Wiesbaden.
- STAUSS, B. (1995): Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik. In: BRUHN, M.; STAUSS, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. Wiesbaden.
- STAUSS, B. (2003): Kundenbindung durch Beschwerdemanagement. In: BRUHN, M.; HOMBURG, CH. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. S. 309 - 336. Wiesbaden.
- STAUSS, B.; NEUHAUS, P. (2004): Das Qualitative Zufriedenheitsmodell (QZM). In: HINTERHUBER, H. H.; MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. S. 85 - 100. Wiesbaden.
- STIFTUNG WARENTEST (2005): Rabatt- und Bonusprogramme. Die große Verführung. Bericht vom 08.02.2005. Berlin.
- STOCK, R. (2001): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Direkte, indirekte und moderierende Effekte. Wiesbaden.
- STOCK, R. (2003): Kundenorientierte Personalführung als Schlüssel zur Kundenbindung. In: BRUHN, M.; HOMBURG, CH. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. S. 611 - 641. Wiesbaden.
- STURMLECHNER, A. (2003): Erfolgsfaktor Sympathie. Erfolgreiche Kundenbindung und hohe Wiederkauftrate durch Beziehungsmarketing. Renningen.
- TEWES, M. (2003): Der Kundenwert im Marketing. Theoretische Hintergründe und Umsetzungsmöglichkeiten einer wert- und marktorientierten Unternehmensführung. Wiesbaden.

- UEBEL, M.; HELMKE, St.; DANGELMAIER, W. (Hrsg.) (2004): Praxis des Customer Relationship Management. Wiesbaden.
- WALTER, S.; SCHMIDT, M. (2004): Kundenkarte und CRM im Handel. In: UEBEL, M.; HELMKE, St.; DANGELMAIER, W. (Hrsg.): Praxis des Customer Relationship Management. S. 35 - 53. Wiesbaden.
- WEINBERG, P.; TERLUTTER, R. (2003): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung. In: BRUHN, M.; HOMBURG, Ch. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. S. 41 - 64. Wiesbaden.
- WEIS, H. C. (2001): Marketing. Ludwigshafen.
- WESEMEIER, J. (2002): Vertrauen als Strategie der Kundenbindung. Eine Operationalisierung und empirische Überprüfung im Dienstleistungssektor. Hamburg.
- WIEDER, M. (2004): Kundenbindungsinstrumente im Handel - Erfolgspotentiale und Umsetzungsvoraussetzungen. In HINTERHUBER, H. H.; MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. S. 499 - 515. Wiesbaden.
- WILDEMANN, H. (2005): Wachstumsorientiertes Kundenbeziehungsmanagement statt König-Kunde-Prinzip. URL: [http://www.tcw.de/tcw\\_V1/uploads/html/publikationen/aufsatz/files/Wachstumsorientiertes\\_Kundenbeziehungsmanagement.pdf](http://www.tcw.de/tcw_V1/uploads/html/publikationen/aufsatz/files/Wachstumsorientiertes_Kundenbeziehungsmanagement.pdf).  
Abrufdatum: 26.01.2006.
- ZOLLONDZ, H. - D. (2005): Marketing-Mix. Die sieben P's des Marketings. Berlin.