

Kundenbindung: Beziehung aufbauen und sorgsam pflegen

Tante Emma vom gleichnamigen Laden hat es uns vorgemacht: Kunden schätzen heute mehr denn je Aufmerksamkeit und Wertschätzung und danken es mit Loyalität, Treue und Weiterempfehlungen.

VON CHRISTOPH PORTMANN

Verschiedene Untersuchungen belegen, dass das Gewinnen eines Neukunden um den Faktor 10 kostenintensiver ist als die Pflege und die Bindung eines bestehenden Kunden. Somit bedeutet jeder verlorene Kunde einen Verlust für das eigene Unternehmen und eine Stärkung für den Mitbewerber. Aufgrund dieser Tatsache findet seit einiger Zeit ein Umdenken in Richtung «Fokussierung auf die Kundenbeziehung» statt. Im Marketingjargon wird dies als «Beziehungsmarketing» (engl. Relationship Marketing) bezeichnet.

Das zentrale Element ist dabei die Konzentration auf die Etablierung langfristiger Kundenbeziehungen mit existierenden rentablen Kunden, indem ein gewichtiger Teil der Marketingressourcen – statt in die Kunden-

gewinnung – in das Kundenbeziehungsmanagement investiert wird.

Investition in Kundenbeziehungen zahlt sich aus

Das Beziehungsmarketing widmet sich dem Auf- und Ausbau langfristiger Kundenbeziehungen. Das ökonomische Ziel ist, profitable Kunden längerfristig an das Unternehmen zu binden und mit ihnen zusätzliche Umsätze zu generieren.

Voraussetzung dafür ist einerseits der Aufbau einer Stammkundschaft und andererseits deren psychologische Bindung an das Unternehmen, was die Gefahr eines Anbieter- bzw. Markenwechsels verringern und die Wiederkauftrate erhöhen soll.

Eine wichtige Zielgrösse dazu ist der Kundenwert oder engl. Customer Lifetime Value. Dieser bezeichnet den Gewinn, den ein Unternehmen mit einem Kunden über die Dauer der gesamten Kundenbeziehung erzielt.

Der Nutzen einer intensivierten Kundenbeziehung ist mehrschichtig.

Einerseits nimmt im positiven Verlauf einer Kundenbeziehung die Preissensibilität des Kunden ab, im Gegensatz dazu steigt die Fehlertoleranz und in der Regel das Umsatzvolumen pro Kunde.

Infolge des intensiven Dialogs mit seinen Kunden erkennt der Anbieter deren Bedürfnisse schneller und kann rasch und flexibel auf eine veränderte Nachfrage und Optimierungspotenziale, beispielsweise im Herstellungs- und im Logistikprozess, reagieren.

Verteilung der Marketingmittel

Je nachdem, welche Unternehmensziele verfolgt werden, verschiebt sich naturgemäss das Verhältnis zwischen dem Anteil für Neukundengewinnung und Kundenbindung. Bei ehrgeizigen Wachstumszielen oder wenn sinken-

FAKTOREN DER KUNDENBINDUNG

Kundenverbundenheit – Psychologische Bindung

- Zufriedene, emotional und aus Überzeugung an ein Unternehmen, eine Marke, eine Marktleistung oder an eine Bezugsperson **gebundene, treue und loyale Kunden**
- Meinungen von Bekannten und Freunden sowie die **Zugehörigkeit zu Gruppen und Communities**

Kundengebundenheit – Faktische Bindung

- Ökonomische, vertragliche und technologische Bindung

Gründe für Abwanderung

- Wunsch nach Abwechslung, Neugierde und Langeweile (Variety Seeking)
- Unzufriedene und enttäuschte Kunden

Abnehmende Bindungsintensität ↓

Tabella: Christoph Portmann

die Margen mit neuen Aufträgen kompensiert werden müssen, wird der Schwerpunkt des Mitteleinsatzes eher bei der Neukundenakquisition sein. Es lohnt sich, auf der strategischen Ebene über das Verhältnis des Mitteleinsatzes von Neukundenakquisition, Kundenbindung und auch Kundenrückgewinnung nachzudenken und die Weichen entsprechend zu stellen.

CRM-Software hilft, Kundenbeziehungen zu managen

Die Verwaltung der Kundenbeziehungen (engl. Customer Relationship Management CRM) beinhaltet alle Unternehmensaktivitäten, die auf langfristige Kundenbeziehungen ausgerichtet sind. Tante Emmas gibt es nicht mehr, und auch Karteikärtchen- und handverfasste Dossiers sind am Aussterben. An ihre Stelle tritt CRM-Software, die heute für alle Branchen und in allen Preisklassen erhältlich ist. Welche Daten systematisch zusammengetragen und in

die Datenbank aufgenommen werden, ist abhängig von den konkreten Zielsetzungen des CRM sowie der Branche des Unternehmens. Hier einige Möglichkeiten:

- Adresse und Kontaktmöglichkeiten/Ansprechpersonen.
- Rolle und Funktion im Unternehmen.
- Laufende und abgeschlossene Aufträge.
- Komplette Kontaktgeschichte (Telefonate, Meetings, Briefkontakte, E-Mails).
- Angebote sowie Bewertung der Realisierungschancen.
- Verlorene Aufträge mit Angabe der Verlustgründe.
- Ökonomische Eckdaten (Umsatz, DB, Zahlungsmoral, Bonität, Customer Lifetime Value).
- Persönliche Angaben der wichtigsten Ansprechpersonen und Entscheidungsträger beim Kunden wie Hobbys, Familie, gemeinsame Bekannte, Politik, Militär, aber auch beispielsweise Interessen, Genuss-, Ess- und

Bild: www.fotolia.com



Voraussetzung für eine starke Kundenbindung und -loyalität ist die Kundenzufriedenheit.

KUNDENBINDUNG

Branche	Konsumgüter	Dienstleistung und Handel	Industriegüter
Kriterien			
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ■ Emotionale Markenbindung ■ Markentreue ■ Steigerung von Wiederkauftrate und Verwendungsintensität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zufriedene und loyale Kunden ■ Kundenwert (CLV) ■ Ausschöpfung von Cross- und Up-Selling-Potenzialen ■ Folgeaufträge 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zufriedene und loyale Kunden ■ Kundenwert (CLV) ■ Service-, Unterhalts- und Anschlussaufträge für beispielsweise Betriebsstoffe und Ersatzteile ■ Folgeaufträge
Strategischer Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Förderung der Marken- und Produkttreue ■ Aufbau von Markenwelten und Fan-Gemeinschaften (Communities) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufbau und Pflege von langfristigen und rentablen Kundenbeziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konzentration auf attraktive Kunden mit Potenzial (Schlüssel- oder A-Kunden)
Möglichkeiten und Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zugaben, Aktionen und Rabatte ■ Wettbewerbe und Spiele ■ Rabatt- oder Wertmarken ■ Sammelpremien ■ Kundenkarten ■ Produktvariationen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kundenkarten und Mehrwertprogramme ■ Regelmässige Informationen (Newsletter, Kundenmagazin) ■ Vorteile und Ermässigungen ■ Persönliche Betreuung ■ Einladung zu Events und Messen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Persönliche Betreuung ■ Regelmässige Information (Newsletter, Kundenmagazin) ■ Einladung zu Events und Messen
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Monolog: Hersteller → Käufer mit vorwiegend klassischer Werbung ■ Massenkommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dialog: Verkäufer ↔ Kunde, mittels personalisiertem und individualisiertem Direktmarketing ■ Persönliche Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dialog: Verkäufer ↔ Kunde, mittels personalisiertem Direktmarketing ■ Persönliche Kommunikation

Tabelle: Christoph Portmann

Trinkgewohnheiten und allfällige andere «schwache Punkte».

Die im CRM-System erfassten Daten bilden die Basis für das Beziehungsmarketing.

■ Wichtig ist, dass diese Daten allen involvierten Kontaktpersonen online zur Verfügung stehen und in Verkaufsgesprächen, Verhandlungen sowie in die gesamte Kommunikation integriert werden können. Nur so ist gewährleistet, dass alle involvierten Stellen über alle Transaktionen mit dem Kunden informiert sind.

Ziel: Wieder- sowie Zusatzverkäufe realisieren

Das erklärte Ziel des Beziehungsmarketings ist, bestehende rentable Kunden einerseits an das Unternehmen zu binden und andererseits sie mit nutzenorientierten Massnahmen zu erneuten Käufen und/oder zum Kauf von Zusatz- (Cross Buying) oder zu höherwertigen Produkten (Up Buying) zu bewegen.

■ Eine wichtige Voraussetzung zum Aufbau von Kundenbindung und -loyalität ist die Kundenzufriedenheit. Zufriedene Kunden sind Kunden, deren Erwartungen an die Qualität der Marktleistung zumindest optimal erfüllt oder besser noch übererfüllt wurden. Allerdings führt Kundenzufriedenheit nicht automatisch zu einer verbesserten Kundenbindung.

Faktoren und Arten der Kundenbindung

Grundsätzlich wird zwischen zwei Arten von Bindungen unterschieden: der «psychologischen Bindung» und der «faktischen Bindung».

1 «Psychologische Bindung»

In den Bereich der «psychologischen Bindung» fallen Zufriedenheit und Vertrauen und darauf folgend eine «innere Verpflichtung» dem Unternehmen, dessen Marktleistung und insbesondere der persönlichen Vertrauens-/Ansprechperson gegenüber. Ebenso in diesen Bereich fallen soziale Wechselbarrieren wie die Meinung von Bekannten und Freunden und das Gruppen- und Community-Zugehörigkeitsgefühl.

2 «Faktische Bindung»

Zur zweiten Gruppe, der «faktischen Bindung», gehören ökonomische, vertragliche und technologische Fak-

toren. Unter «ökonomische und vertragliche Faktoren» fallen unter anderem die vertragliche Bindung an einen Leistungsanbieter und der finanzielle Malus bei einem Wechsel. Beispiele dazu sind: Hypothekerverträge mit Banken, Finanzierungsverträge mit Leasingfirmen, Handyverträge mit Telekomanbietern, Policen mit Versicherungsfirmen usw.

«Technologisch bedingte Wechselbarrieren» versuchen die Abwanderung und somit den Verlust der Kunden durch technische Eigenschaften des Produkts zu verhindern. Beispiele dazu sind: Nespresso (Kaffeekapseln, die exklusiv in die von Nespresso lizenzierten Maschinen passen), Druckerzubehör (Toner- oder Tintenkartuschen, die ausschliesslich in den Hersteller-Druckwerken Verwendung finden), Originalersatzteile von Autos, Originalzubehör zu Apple iPods usw.

Immer möglich: «Variety Seeking»

Trotz grundsätzlicher Zufriedenheit mit bisher verwendeten Produkten bzw. Dienstleistungen kann es, be-

gründet mit dem Wunsch des Kunden nach Abwechslung, Neugier oder Langeweile, zu Wechseln von Marke, Produkt oder Anbieter kommen. In der Fachsprache wird dieses Verhalten «Variety Seeking» genannt. Es bedeutet, dass Zufriedene dem Drang nach Abwechslung und Neuem nicht widerstehen können und sie ein neues Produkt von einem alternativen Anbieter kaufen und dieses ausprobieren wollen. Trotz intensiver Pflege der Kundenbeziehung kommt es also immer wieder zu Verlusten von rentablen Kunden. So schliesst sich der Kreis und ein neuer Anbieter bekommt seine Chance.

Was aber hätte Tante Emma mit ihrem kleinen Quartierladen in diesem Fall wohl gemacht? Wahrscheinlich hätte sie das direkte Gespräch gesucht. Oder sie hätte alle Hebel in Bewegung gesetzt und ihr Kontaktnetz genutzt, um auf anderem Weg die Gründe, die zum Wechsel und zum schmerzlichen Verlust ihres langjährigen und einträglichen Kunden führten, zu erfahren. Selbstverständlich gibt es hier Parallelitäten zum modernen Beziehungsmarketing.

■ Auch heute ist der erste Schritt zur Rückgewinnung von verlorenen Kunden das Erkennen derselben und anschliessend die Analyse der Abwanderungsgründe. Eine starke persönliche Beziehung zum Kunden wird also auch hier zu einem grossen Vorteil und Plus. ■■■■

Weiterlesen. «Kundenrückgewinnung: Viel Potenzial liegt brach». Von Christoph Portmann. ORGANISATOR 09/2007, S. 36 bis 38.

Teile dieses Beitrags entstammen dem neuen Buch «Verkaufsplanung – Grundlagen mit zahlreichen Beispielen» unseres Autors Christoph Portmann. 150 Seiten, A4, broschiert. Preis: CHF 39. Compendio Verlag, Zürich, 2008. Bezug möglich über: www.bams.ch oder über www.ratgeberverkauf.ch.

Christoph Portmann ist Inhaber und Geschäftsleiter der Firma Score Marketing in Stäfa. Die Firma hat sich auf die Beratung und Begleitung von Unternehmen im Bereich Marketing, Verkauf und Internet spezialisiert. Der Autor bietet Beratung, Seminare und Referate an. Tel. 044 926 36 00. www.ScoreMarketing.ch www.RatgeberVerkauf.ch