

2 Der zufriedene Kunde – das (un)bekannte Wesen

Auf Kundenbedürfnisse einzugehen bedeutet zunächst, sie überhaupt zu kennen. Kennen Sie Ihre Kunden? Konzentrieren Sie sich auf lukrative Marktsegmente, und sieht Ihr E-Business-Geschäftsmodell ein abgestimmtes Repertoire von Kundenbindungsinstrumenten vor?

Kundenbindung hat immer auch mit Kundenzufriedenheit zu tun! Globaler Wettbewerb, zunehmende Produktkomplexität und Produktvielfalt zwingen Unternehmen immer mehr zu neuen Differenzierungsstrategien. Nicht der Preis allein ist ausschlaggebend für den Verkaufserfolg, sondern das Verhältnis von Preis und Leistung. Dabei erwarten Kunden und Interessenten eine umfassende Betreuung und einen kompetenten Rundum-Service – sowohl vor Vertragsabschluss (Pre-Sales-Services) als auch im Supportfall (After-Sales-Services). Diese Dienstleistungen sind Teil des Produkt-Packages und tragen entscheidend dazu bei, eine hohe Kundenzufriedenheit und damit Kundenbindung aufzubauen.

Differenzierung

Unternehmen müssen also wie nie zuvor verbesserten Service anbieten, um den Kunden an sich zu binden. Andererseits stehen hohe Personalkosten einer Aufstockung der Mitarbeiterzahl im Servicebereich entgegen. Diese Kosten müssen auf das Produkt umgelegt werden, was wiederum das Verhältnis von Preis und Leistung negativ beeinflusst. Daher werden neue Lösungen benötigt, um die Servicequalität und -verfügbarkeit sicherzustellen und zu optimieren. Kundenbindungsinstrumente und Programme zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit können nur so ihr Potenzial voll ausspielen.

2.1 Kundenzufriedenheit als oberstes Unternehmensziel

Die Bedeutung zufriedener Kunden für das Unternehmen kann kaum überschätzt werden: Ein unzufriedener Kunde macht entscheidend mehr Negativpropaganda als ein zufriedener Kunde positive Effekte bringt. Nur ein Zehntel aller unzufriedenen Kunden wendet sich direkt an das Unternehmen, 90 Prozent tun dies nicht. Allerdings erzählt jeder unzufriedene Kunde durchschnittlich 10 anderen potenziellen Kunden von seinen Erfahrungen ... Die meisten Ihrer unzufriedenen Kunden beschwerten sich

nicht bei Ihnen – sie beschwerten sich bei Freunden, erzählen diese Negativerlebnisse Bekannten, Kollegen und im schlimmsten Fall sogar Ihren Wettbewerbern und den Medien. Unzufriedene Kunden malen ein Horrorszenario, das das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit durchaus schädigen kann!

Mängel im Customer Support

Dabei sind 70 bis 90 Prozent der Entscheidungen, ein bestimmtes Produkt nicht mehr zu erwerben, nicht auf das Produkt oder den Preis zurückzuführen. Sie hängen vielfach mit dem Service zusammen. Nach einer Untersuchung der Forum Corporation ist ein Anbieterwechsel durch den Kunden zu 70 Prozent auf Mängel im Customer Support zurückzuführen. Nach dieser Studie wechseln 15 Prozent der Kunden den Anbieter aufgrund mangelnder technischer Qualität, ebenso viele schreckt der Preis ab – der Rest allerdings ist mit der Kundenbetreuung und dem Service des Geschäftspartners unzufrieden. Andererseits kann eine fünfprozentige Verbesserung in der Wahrnehmung durch die Kunden für das Unternehmen eine Steigerung der Umsätze um 25 bis 85 Prozent bedeuten (Quelle: Harvard Business Review).

Der Kunde erwartet im allgemeinen einen ausgezeichneten Service, insbesondere erwartet er, dass sein Gesprächspartner (Verkäufer, Servicepersonal etc.) kompetent ist und ihn umfassend und korrekt beraten kann. Leider ist nicht jeder Mitarbeiter automatisch ein Experte für alle Anfragen. Zudem können es sich Unternehmen heute in der Regel nicht mehr leisten, jede Kundenanfrage direkt an einen (teueren) Produktspezialisten weiterzuleiten ...

Erst recht fehlt es an Experten, wenn E-Commerce ins Spiel kommt: Der Kunde ist allein auf den Webseiten des Unternehmens – es fehlt das Personal, und damit gibt es keine Beratung, keine Empfehlungen und kein Up-Selling! Häufig findet der potenzielle Kunde nur nackte Datenwüsten.

Know-how direkt verfügbar machen!

Es gilt, das Know-how des Unternehmens an diesen Schnittstellen zum Kunden in den Bereichen Verkaufsunterstützung und Support direkt verfügbar zu machen – für Mitarbeiter, aber auch direkt für Kunden! Das Fazit dieser Aktivitäten lautet: Senkung der Kosten für den Zugriff auf das benötigte Know-how bei gleichzeitiger Reduzierung der Zugriffszeiten, was zu einer besseren Servicequalität und damit höherer Kundenzufriedenheit führt.

2.2 Kunden finden

Um zufriedene Kunden zu bekommen, ist das oberste Ziel zunächst, überhaupt Interessenten anzulocken und zu Kunden zu machen. Gerade im Internet ist dieses Unterfangen gar nicht so trivial. Es bedarf einer ansprechenden und leistungsfähigen Webpräsenz ebenso wie eines ausgefeilten Marketingkonzepts. Interessierte Leser seien hier auch auf mein Buch »Online-Marketingmix. Kunden finden, Kunden binden im E-Business« verwiesen, das dieses Thema detailliert aufgreift. Es ist ebenfalls bei Galileo Press erschienen.

Bei der Kundenfindung sind die besonderen Eigenarten des World Wide Webs zu berücksichtigen. Zentraler Unterschied zu anderen Medien, die im Marketing eingesetzt werden, ist der Pull-Charakter des WWW: Die Anbieterinformationen werden nicht an die Interessenten herangetragen, sondern der Online-Nutzer entscheidet,

**Pull-Medium
WWW**

- ▶ wann,
- ▶ wie lange,
- ▶ wo und
- ▶ wie

er sich mit einem Online-Auftritt befassen will!

Diese Besonderheit hat nicht nur Auswirkungen auf das Benutzerverhalten, sondern auch auf die Konzeption von Webauftritten. Da dem Surfer Aufwand und auch Kosten entstehen, müssen die Websites einen entsprechenden Gegenwert bieten. Reine Marketingauftritte sind daher kaum erfolgreich.

Mehr noch: Im Rahmen der Kundenbindung sind vor allem die Nutzer interessant, die das Webangebot immer wieder besuchen. Es müssen also Anreize geschaffen werden, die zum wiederholten Besuch auffordern. Oder anders gesagt: Der Auftritt muss so interessant sein, dass der Online-Nutzer immer wieder auf die Website zurückkehrt!

Wiederbesuchswert

Die DIENE-Formel fasst die Elemente zusammen, die alle erfolgreichen Online-Angebote auszeichnet:

- ▶ Dialog
- ▶ Individualität
- ▶ Einzigartigkeit
- ▶ Nutzwert
- ▶ Entertainment

- Dialog** Die Aufforderung zum aktiven Dialog ist ein zentrales Element im Hinblick auf die Kundenbindung. Interessenten müssen »abgeholt« werden, dürfen mit ihren Fragen und Wünschen nicht alleine gelassen werden. Machen Sie einmal den Test: Gehen Sie in ein Ladenlokal und achten Sie darauf, wie lange und aufwendig es sich gestaltet, eine individuelle Beratung zu bekommen. Setzen Sie dieses Erlebnis in Relation zu Ihrer Erwartungshaltung! Und nun begeben Sie sich in Ihren eigenen Online-Shop. Welche Formen der individuelle Beratung finden Sie hier?
- Individualität** Individualität bedeutet vor allem, dass sich die Besucher auf Ihren Websites zu Hause fühlen sollen. Personalisierte Angebote können ein großes Identifikationspotenzial darstellen: Geben Sie den Besuchern, was sie persönlich wirklich interessiert!
- Einzigartigkeit** Niemand braucht noch einen Online-Buchhändler, ein weiteres virtuelles Auktionshaus oder noch ein Reisebüro im Web – es sei denn, gerade dieser neue Anbieter unterscheidet sich in Angebot und Service von den Wettbewerbern. Differenzierung heißt das Zauberwort. Im E-Business ist es denkbar einfach, ein scheinbar erfolgreiches Konzept zu kopieren – aber dieses Vorgehen ist selten wirklich erfolgreich. Nutzen Sie daher die Chance, anders zu sein. Sie ermöglichen der Zielgruppe damit, sich bewusst für Sie als Anbieter zu entscheiden, erhöhen die Wiedererkennbarkeit und sorgen für Identifikation. Nicht immer muss dahinter ein komplett neues Geschäftsmodell stehen – manchmal reichen schon ein griffiges Logo, ein Sympathieträger (»die mit der Ameise«) oder eine kreative Webadresse.
- Nutzwert** Für den Besucher eines Online-Angebots entstehen Kosten. Ausrufezeichen! So ist es nicht verwunderlich, dass reine Selbstdarstellungen kaum einen Besucher zum Kauf bewegen. Und betrachtet man die schöne heile Welt des Online-Shoppings aus der Perspektive des Kunden, so ergeben sich nicht nur Vor-, sondern auch einige gravierende Nachteile: Produkte können nicht vorab getestet werden, es ist in der Regel ein Versand notwendig, der angegebene Preis verschweigt die wahren Kosten (Versandkosten, Mindestbestellwert, gegebenenfalls Zölle und auch die entstandenen Online-Kosten), die Geschäftsbedingungen stellen den Kunden als potenziellen Kriminellen hin (Vorkasse, Rückgabe nur in versiegelter Originalverpackung ...) und die Seriosität des Anbieters ist unter Umständen nicht sichergestellt. Wen wundert es da, dass Surfer immer häufiger nach wirklich Nützlichem suchen. Mehrwert ist gefragt, der die zusätzlichen Aufwendungen und Risiken ausgleicht!

Unterhaltungsangebote, Spiele, Chats, Communities und vieles mehr werden in einem Markt immer wichtiger, der sich vom Verkäufer- zum Käufermarkt gewandelt hat. So wie sich große Kaufhäuser zu Erlebniszentren mit Live-Events, Showflächen und Aktionswochen gewandelt haben, erfreut sich auch der Kunde im Internet gerne an einer interessanten, abwechslungsreichen Präsentation anstelle unkomfortabler, wenig praktischer Datenbankabfragen und endloser Produktlisten. Werden dann noch Unterhaltung und Information verknüpft (»Infotainment«), so können diese geschickt genutzt werden, um Möglichkeiten zum Cross-Selling und Up-Selling gezielt zu realisieren.

Kunden zu finden, oder genauer die Neukundengenerierung, ist eines der Hauptziele des Online-Marketings. Ist der Online-Auftritt richtig konzeptioniert, so gehen Neukundengewinnung und Kundenbindung jedoch Hand in Hand. Zugleich gilt es daher, die Erwartungshaltung des potenziellen Kunden bereits frühzeitig zu steuern, um Enttäuschungen vorzubeugen.

2.3 Kundenbedürfnisse verstehen

Um die Kunden zufrieden stellen zu können, muss das Marketing deutlich unterscheiden zwischen den Bedürfnissen, den Wünschen und der daraus resultierenden Nachfrage.

Bedürfnisse (Needs) sind Ausdruck eines subjektiv empfundenen Mangels an Zufriedenstellung. Sie sind unspezifisch, wie das Bedürfnis nach Nahrung bei Hungergefühlen, das Bedürfnis nach einer Unterkunft oder nach sozialer Anerkennung. Aus ihnen erwachsen **Wünsche** (Wants) als Verlangen nach einer konkreten Befriedigung. Zwischen diesen Wünschen und der wirklichen **Nachfrage** (Demand) stehen die Fähigkeit und die Bereitschaft zum Kauf.

Needs, Wants, Demand

Bedürfnis	Wunsch	Nachfrage
Nahrung	Brot	7-Kräuter-Brot
Schönheit	Schönheitsoperation	Anti-Falten-Creme
Erholung	Australien-Urlaub	7 Tage Tegernsee
Unterkunft	Eigenheim	Mietwohnung

Tabelle 2.1 Wunsch und Wirklichkeit – Aufgabe des Marketings ist die gezielte Nachfragesteuerung

Die Kunden befriedigen ihre Bedürfnisse und Wünsche durch den Kauf der Produkte, die ihnen besonders erstrebenswert erscheinen. Dabei wer-

den nicht nur physikalische Güter erworben, sondern ein Gesamtpaket, das durch Gegenstände, Dienstleistungen, Ideen, Orte, Personen, Aktivitäten usw. repräsentiert wird. Aufgabe des Marketings ist es daher, die eigenen Produkte mit produktimmanenten Vorteilen und Leistungen zu verknüpfen und dem potenziellen Käufer zu vermitteln, dass er den größten Nutzwert mit dem Kauf erfährt – relativ zu seinen ursprünglichen Bedürfnissen und Wünschen.

Kosten-Nutzen-Relation Entscheidend ist somit die Kosten-Nutzen-Relation, die sich für den Käufer ergibt. Der Nutzen ergibt sich aus seiner Einschätzung hinsichtlich der Fähigkeit des Produktes, seine spezifischen Bedürfnisse zu befriedigen. Dem gegenüber stehen die Kosten, die nicht nur den zu zahlenden Preis, sondern auch die Folgeaufwendungen und zudem die Aufwendungen für den Erwerb einschließen. Aus beiden Größen ermittelt der Interessent einen Nettonutzen, der den Grad der Zufriedenstellung bestimmt. Mehr oder weniger bewusst erfolgt so ein Vergleich verschiedener Alternativen hinsichtlich des erwarteten Nettonutzens. Bei der Entscheidung für Investitionsgüter wie Immobilien ist dieses Verhalten besonders ausgeprägt, bei Impulskäufen am geringsten.

Impulskäufe Online-Shopping ist jedoch fast immer ein bewusster Vorgang, Impulskäufe sind nicht die Regel. Unternehmen müssen daher aktiv die Erwartungshaltung der potenziellen Kunden hinsichtlich der Fähigkeiten des Produkts beeinflussen. Dabei reicht es auf Dauer nicht, das Produkt selbst in den Mittelpunkt zu stellen. Damit wären möglicherweise Erstkäufe initiierbar, aber eine Kundenbindung und Wiederholungs- beziehungsweise Zusatzkäufe würden nicht dauerhaft gewährleistet. Produktzentriertheit kennzeichnet häufig eine Kurzsichtigkeit des Marketings – besser ist es, nicht Produkte, sondern Träume zu vermarkten, wie den Wunsch nach Schönheit, die Hoffnung auf eine effiziente Problemlösung oder das Ideal einer heilen Welt. Marketing muss sich also immer am Bedarf und nicht an den konkreten Produkten ausrichten.

Auch der Versuch, den Kunden zu überreden und Vorteile anzupreisen, die sich letztlich als ein Trugschluss herausstellen, führt auf Dauer eher zur Abwanderung von Kunden als zum wirtschaftlichen Erfolg. Diese hochrisikante Methode bietet sich also nur an, wenn ein Unternehmen auf Wiederholungskäufe und Weiterempfehlungen nicht angewiesen ist.

Mass Customization Vielmehr müssen die individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Verbraucher ermittelt werden, um diese wirtschaftlich und effektiv zufrieden zu stellen – und das besser oder effizienter als der Wettbewerber. Um jedoch effektiv und wirtschaftlich arbeiten zu können, müssen die individu-

ellen Kunden in Zielgruppen zusammengefasst werden. Diese Zielgruppen, die in sich möglichst homogen, voneinander aber gut abgrenzbar sein sollen, bilden die Basis dafür, individuelle Wünsche durch Mass Customization optimal bedienen zu können.

Erfolgreiche Kundenbindung bedeutet dabei, sich auf wenige Zielgruppen und ihre speziellen Bedürfnisse zu konzentrieren und diese optimal zu bedienen. Wer sich nicht auf dem unüberschaubaren Massenmarkt bewegt, sondern vornehmlich lukrative und gut selektierbare Marktsegmente bedient, hebt sich automatisch von den Wettbewerbern ab, schafft Raum für Differenzierung und Identifikation und kann zudem einen viel gezielteren Service rund um das Produkt anbieten.

**Zielgruppen-
selektion**

Da nicht der Preis allein über einen Kauf beziehungsweise einen Vertragsabschluss entscheidet, sondern auch die Erwartungshaltung und in der Folge die Zufriedenheit des Kunden, kommt dieser Konzentration auf wirklich lukrative Kundensegmente eine wichtige Rolle zu. Zusätzlich verhindert sie, versprengten Gelegenheitskunden hinterherzuhecheln, die letztlich mehr Arbeit bedeuten, als sie Gewinn einbringen.

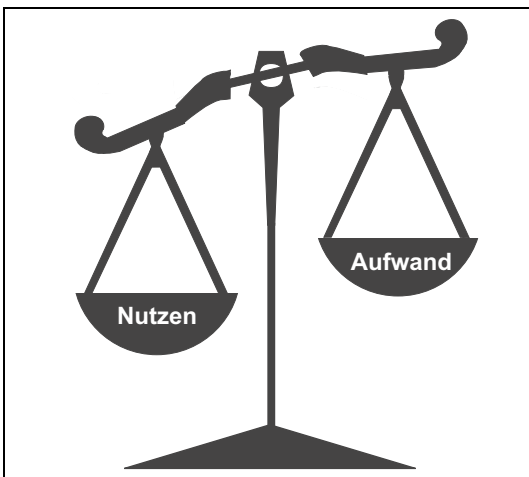


Abbildung 2.1 Kundenbedürfnis erfüllt, wenn der Nutzen durch den Kauf den Aufwand für den Erwerb übersteigt

Da der Wert des angebotenen Produktpaketes für den Kunden nicht dem Preis entspricht, sondern subjektiv und individuell auch durch Service, Qualität und Zusatzleistungen bestimmt wird, ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten der Kundenbindung durch Zufriedenheit. Entscheidend ist daher, die Kundenbedürfnisse zu verstehen und zum Ausgangspunkt aller Verkaufsbemühungen zu machen.

<input checked="" type="checkbox"/>	Checkliste: Kundenbedürfnisse verstehen
<input type="checkbox"/>	Kunden müssen als Partner verstanden werden.
<input type="checkbox"/>	Ihre individuellen Probleme verlangen nach individuellen Lösungen.
<input type="checkbox"/>	Nur Stammkunden sind gute Kunden.
<input type="checkbox"/>	Gefragt ist one-to-one Relationship mit den Mitgliedern der bearbeiteten Zielgruppe, kein stupides Marketing.
<input type="checkbox"/>	Im Web kann Individualisierung durch Profilierung erreicht werden.
<input type="checkbox"/>	Kunden suchen Lösungen – also nicht Websites zum Lesen, sondern zum Handeln.
<input type="checkbox"/>	Kundenbindung wird auch durch Zusatzdienste und Beratung aufgebaut.

2.4 Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit

Kundenorientierung ist zum Schlagwort geworden. Doch was ist das eigentlich? Kundenorientierung bedeutet, dass sich ein Unternehmen ganz an den Ansprüchen seiner Kunden orientiert. F. Quinn beschreibt dies mit drastischen Worten: »Mit kundenorientiert meine ich ein Unternehmen, in dem alle Schlüsselentscheidungen auf dem alles beherrschenden Wunsch beruhen, dem Kunden besser zu dienen. Ich meine ein Unternehmen, in dem jedermann den Kunden als seine einzige Aufgabe betrachtet.«

Erwartungen und Ansprüche der Kunden erfüllen

Ziel von Kundenorientierung ist, die Bedürfnisse und Wünsche der »Kunden« so zu befriedigen, dass sie dem Unternehmen die Treue halten und gerne wiederkommen. Ein kundenorientiertes Unternehmen stellt sich somit folgende Fragen:

- ▶ Wer sind unsere Kunden?
- ▶ Was möchten unsere Kunden?
- ▶ Was kann unser Unternehmen tun, um die Erwartungen und Ansprüche der Kunden zu erfüllen?
- ▶ Was tut die Konkurrenz für unsere Kunden, und können wir das besser tun?

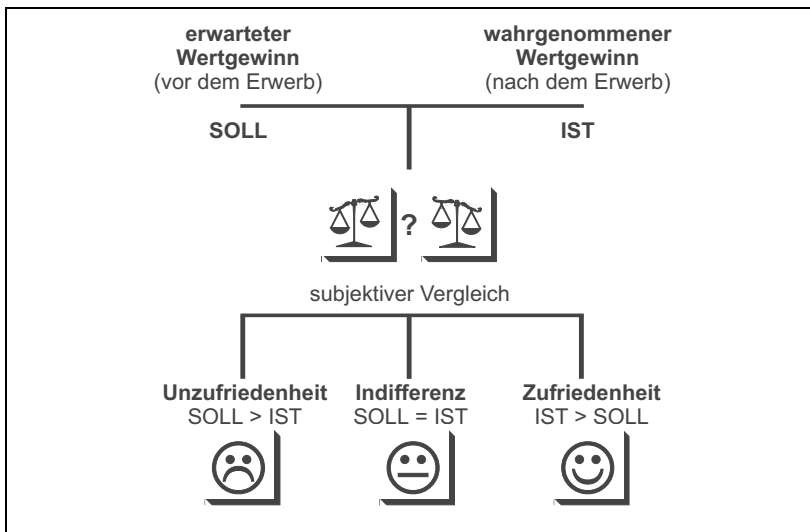


Abbildung 2.2 Kundenzufriedenheit als Ergebnis einer übertraffenen Erwartungshaltung seitens der Kunden

Ein kundenorientiertes Unternehmen darf auch die »interne Dimension« nicht vergessen. Jeder Mitarbeiter, ob er mit dem Kunden in direktem Kontakt steht oder nicht, muss sich bewusst sein, dass seine Tätigkeit letztendlich im Dienste des Kunden steht. Die einzelnen Mitarbeiter oder manchmal auch ganze Abteilungen sind gegenseitig voneinander abhängig. Es besteht quasi ein internes Kundenverhältnis. Werden diese internen Beziehungen missachtet, wirkt sich das über Umwege auch auf die Zufriedenheit der Endverbraucher aus.

Mitarbeiter im Dienst des Kunden

Wenig beachtet, aber für die Kundenbindung im E-Business sehr wichtig sind auch Cross-Selling und Up-Selling. Durch das Erkennen und Bedienen zusätzlicher, häufig nicht explizit geäußerter Kundenbedürfnisse wächst die Bindung und die Zufriedenheit.

Cross-Selling & Up-Selling

- ▶ Beratung führt im »realen« Leben oft zu mehr Umsatz und zusätzlichen Verkäufen bei gleichzeitiger Kundenbindung.
- ▶ Kunden benötigen Zubehör, Verbrauchsmaterial usw.
- ▶ Gute Verkäufer weisen darauf hin (»Benötigen Sie Batterien und Filme?«).
- ▶ Kunden sind häufig daran interessiert, auf Alternativen und Vergleichsangebote hingewiesen zu werden.
- ▶ »Es tut mir leid: Von Frankfurt sind keine Flüge zu diesem Zeitpunkt verfügbar – würden Sie auch von Stuttgart fliegen?«

Tipp Wenn es also darum geht, eine erfolgreiche E-Commerce Lösung zu realisieren, dann muss allen Erwartungen der Zielgruppe Aufmerksamkeit gewidmet werden – nicht nur dem Preis.

2.5 Kundenbindungsstrategien

**Zufriedenheit
garantiert keine
Bindung!**

Doch Zufriedenheit allein garantiert noch keine Kundenbindung! Es leuchtet ein: Unzufriedene Kunden lassen sich nur schwer an Ihr Unternehmen binden (es sei denn, Sie haben ein Monopol). Doch Untersuchungen belegen, dass bis zu 85 Prozent der Ex-Kunden mit den Leistungen des Unternehmens durchaus zufrieden waren. Gut zwei Drittel können nicht einmal einen spezifischen Grund für ihren Wechsel nennen. Die Gelegenheit war da, und die Konkurrenz erfolgreicher ...

Kunden zu binden hat so immer auch mit Wissen zu tun. Nur wer seine Kunden kennt und optimal individuell beraten und bedienen kann, schafft aus seinem Kerngeschäft heraus einen Kristallisationspunkt, der zu echter Kundenbindung führt.

Wechselbarrieren

Es ist der Aufbau von psychologischen und ökonomischen Wechselbarrieren, die aus zufriedenen Kunden treue Kunden machen. Freiwillig akzeptierte Wechselbarrieren erhöhen den Nutzen des Angebots für den Kunden oder reduzieren seinen Aufwand. Hierzu gehören unter anderem:

- ▶ Regelmäßige, exklusive und individuelle Kommunikation zwischen Anbieter und Kunden
- ▶ Belohnung für seine Treue (entweder als soziale Belohnung in Form eines Vorteilsclubs oder als finanzielle Belohnung im Rahmen eines Bonusprogramms)
- ▶ Mehrwert (Added Value, als finanzieller, informativer und/oder zeitsparender Vorteil)

**Erzwungene
Kundenbindung**

Neben diesen Wechselhemmnissen, die eher Verbundenheit erzeugen, gibt es aber auch Hürden, die die Gebundenheit des Kunden zum Ziel haben. Hierzu gehören vor allem vertragliche, organisatorische und technologische Ausgestaltungen, die einen Wechsel zur Konkurrenz sehr aufwendig gestalten oder gar ökonomisch unmöglich machen. Naturgemäß führen diese Fesseln nicht gerade zur Freude bei den Kunden – man sollte sie daher sehr vorsichtig einsetzen, da sie zumindest Weiterempfehlungen eher behindern (siehe Abbildung 2.3).

So existieren zwei Formen der Kundenbindung:

1. freiwillige
2. erzwungene

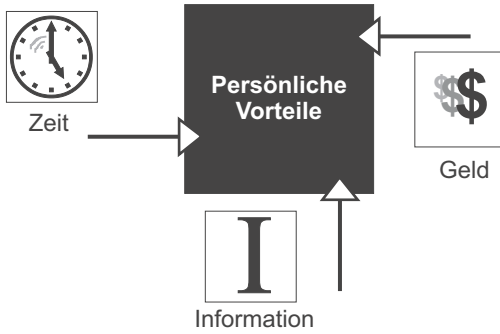


Abbildung 2.3 Positive Bindung durch Schaffung persönlichen Mehrwerts in Form von monetären, informationellen und zeitsparenden Vorteilen für die Kunden

Der Mix macht's. Basis sollte immer eine Verbundenheitsstrategie sein, die durch geeignete technische, organisatorische und vertragliche Wechselhürden ergänzt werden kann. Einige dieser Wechselhürden sind zudem systemimmanent: Nutzt man einmal die kostenlose E-Mail-Adresse, die einem ein Anbieter als Dreingabe bietet, so ist eine Aufgabe dieser Adresse kaum mehr möglich. Zahlreiche T-Online- und AOL-Kunden wechseln nur deswegen nicht den Internet-Provider, weil ihre E-Mail-Adresse damit die Gültigkeit verlieren würde.

Kombination



Abbildung 2.4 Kundenbindung bedeutet mehr als zufriedene Kunden – auch das Umfeld muss stimmen

Umfeld beachten So bewegt sich jedes Unternehmen nicht im luftleeren Raum, sondern es existiert ein komplexes, vielschichtiges Umfeld, welches zur Kundenbindung beitragen, sie aber auch verhindern kann. Zufriedene Kunden werden Wiederholungskäufe nur dann in Betracht ziehen, wenn

- ▶ ein konkreter Bedarf besteht,
- ▶ das Online-Angebot Erinnerungs- und Mehrwert besitzt,
- ▶ der Service nach dem Kauf ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Kunden und Unternehmen schafft,
- ▶ sich die Wettbewerbssituation nicht verändert (z.B. die Konkurrenz nicht durch Dumpingangebote von sich reden macht) und
- ▶ Barrieren existieren, die einen Anbieterwechsel aus reiner Neugier erschweren.

<input checked="" type="checkbox"/>	Checkliste: Kundenbindungsstrategien
<input type="checkbox"/>	Beeinflussung der Erwartungshaltung und des Vertrauens eines Kunden in ein Produkt oder einen Anbieter (Imagegewinn)
<input type="checkbox"/>	Steigerung des Nettonutzens, den der Käufer durch den Erwerb (subjektiv) wahrnimmt (Mehrwert)
<input type="checkbox"/>	Reduktion des Gesamtaufwandes, der dem Kunden aufgrund des Erwerbs entsteht (Aufwandsminimierung)

2.6 Aktives Kundenmanagement im E-Business

Aus den vorstehenden Überlegungen ergibt sich zwangsläufig, dass gezielte Kundenbindung bedeutet, die Beziehung zu Kunden wie Interessenten aktiv zu steuern. Kundenmanagement heißt die Devise. Und das kann auch bedeuten, lieber auf weniger lukrative Marktsegmente zu verzichten, wenn sie nicht optimal bedient werden können.

Für die eigene E-Business-Strategie ist es daher wichtig, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Neukundengewinnung und Kundenbindung zu finden. Selbst mit dem größten und loyalsten Kundenstamm der Welt ist es unabdingbar, zu wachsen und neue Kunden anzusprechen. Auch kann eine gewisse Fluktuation nicht ausgeschlossen werden – selbst wenn es nicht an Ihrem Unternehmen liegen sollte, so können durch Konkurse, Merger, Wechsel des Entscheiders, Umzug, Tod und andere Faktoren bestimmte Kunden einfach wegbrechen. Offensive Strategien, die auf die Akquisition neuer Kunden und Märkte abzielen, dürfen daher nicht ver-

nachlässigt werden. Andererseits reicht es für einen nachhaltigen Geschäftserfolg eben nicht aus, sich nur auf die eigenen Fähigkeiten zu verlassen, immer wieder neue Kunden zu finden.

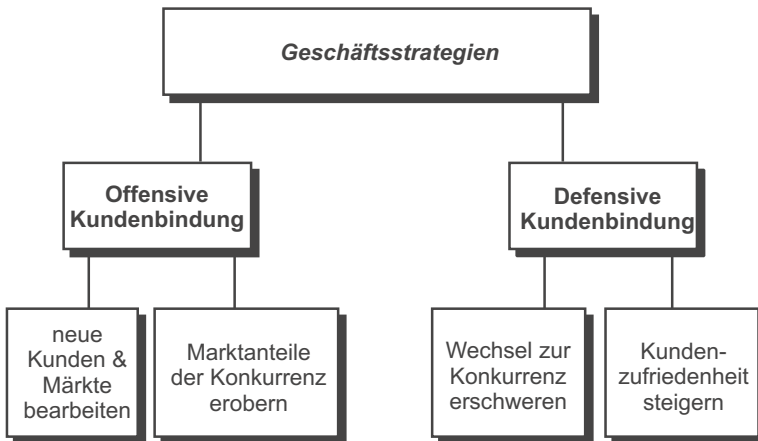


Abbildung 2.5 Verschiedene Geschäftskonzepte aus Sicht der Kundenbindung

Eine expansive Politik zielt darauf ab, offensiv neue Kundensegmente zu gewinnen und sie durch Versprechen und Leistung an das Unternehmen zu binden. Dieses Prinzip ist oftmals mit sehr hohen Kosten für Marketing und Neukundengewinnung verbunden. Die größte Herausforderung in den elektronischen Märkten besteht im Aufbau von Vertrauen seitens der Interessenten und Neukunden. Ohne das Vertrauen in den Online-Anbieter bleibt es bei einer anonymen Zufallsbegegnung auf einem globalen Marktplatz der Möglichkeiten – die Kaufabsicht wird vielfach zurückgestellt aufgrund vager Unsicherheiten und Befürchtungen. Es gilt also verstärkt, nicht nur die technischen Probleme zu lösen, sondern vor allem, die »Sprache« der Kunden zu sprechen. Je treffender die Zielgruppenansprache, um so größer die Chance, erfolgreich eine Nische als kompetenter »Solution Provider« zu besetzen.

Expansive Politik

Konsolidierung hingegen setzt auf eine defensive Geschäftsstrategie, bei der nicht den Neukunden der höchste Wert beigemessen wird, sondern besonders guten Stammkunden. Je länger die Geschäftsbeziehung andauert, um so besser ist jede Investition in die Pflege des Kundenstamms angelegt. Es geht also darum, die Abwanderung von Kunden zu reduzieren und gleichzeitig die Frequenz zwischen den einzelnen Beschaffungsvorgängen zu verkürzen beziehungsweise die Umsätze pro Bestellung zu erhöhen. Entscheidend dafür ist, mit den Kunden aktiv in einen Dialog einzutreten. Dieser Dialog sollte sich nicht nur auf Anreize für weitere Bestellungen be-

Defensive Geschäftsstrategie

schränken, sondern im Sinne eines aktiven Kundenmanagements dazu dienen, jeden Einzelnen in der Kundenhierarchie nach oben zu geleiten.

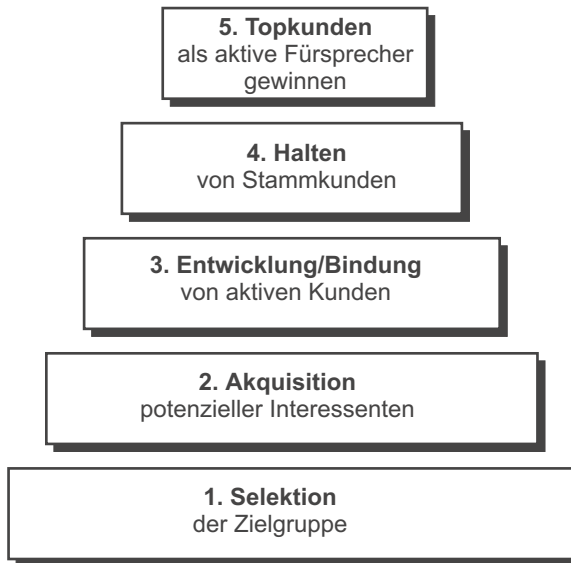
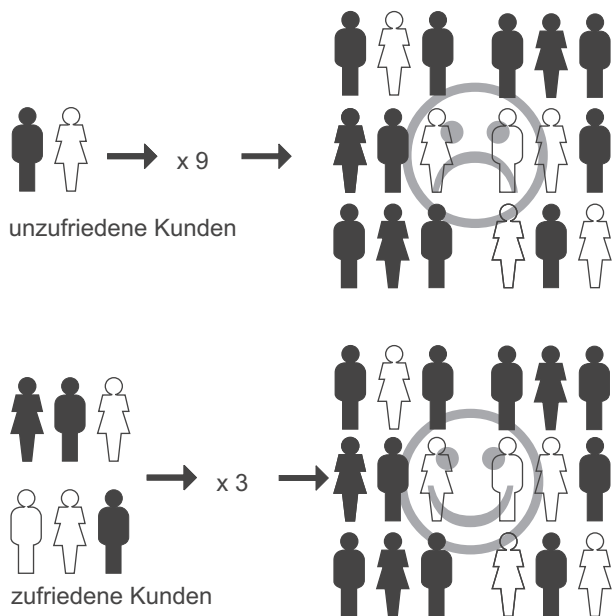


Abbildung 2.6 Die Aufgaben eines aktiven Kundenmanagements

Ein aktives Kundenmanagement bedeutet nicht nur, die richtige Zielgruppe anzusprechen, sondern geht weit darüber hinaus. Um die Abwanderungsquote so gering wie möglich zu halten und zugleich die Kauffrequenz zu erhöhen, müssen alle Käuferschichten gezielt angesprochen und stimuliert werden. Je weiter ein bestimmter Kunde in der Hierarchie vom Interessenten über den Erstkäufer bis hin zum Stammkunden und letztlich aktiven Fürsprecher und Partner aufsteigt, desto fataler wäre es, seine Erwartungen zu enttäuschen und einen Anbieterwechsel zu provozieren. Daher sind die Aufwendungen und Bonusleistungen für den Erhalt eines einzelnen Top-Kunden naturgemäß höher zu bewerten als für die Akquisition eines Neukunden – auch wenn die Gesamtaufwendungen für die Neukundengewinnung oftmals deutlich über denen für die aktive Bindung vorhandener Kunden liegen.

Aufsteigen in der Kundenhierarchie

Doch es reicht nicht aus, auf allen Ebenen gezielt einen differenzierten, persönlichen Vorteil anzubieten. Zusätzlich muss das Geschäftskonzept Anreize vorsehen, die es für den Kunden wünschenswert erscheinen lassen, in der Hierarchie der Käufer weiter nach oben zu klettern. In anderen Worten: ganz oben, als aktiver Fürsprecher und Partner, locken die meisten Vergünstigungen.



Ausgeglichen, wenn 75% der Kunden zufrieden sind!

Abbildung 2.7 Negativ-Propaganda als schleichende Gefahr nicht nur für die Kundenbindung, sondern auch die Neukundengewinnung

Bei allen Anreizen und Versprechungen darf jedoch keinesfalls übertrieben werden. Dies würde eine falsche Erwartungshaltung aufbauen, die zwangsläufig enttäuscht werden müsste. Hier liegen aggressives Marketing als Maßnahme der Neukundengewinnung und solider, kompetenter Service als Mittel der Kundenbindung ein wenig im Clinch. Führt man sich allerdings die Ergebnisse von Studien vor Augen, die die Gefahren untersucht haben, welche von unzufriedenen Kunden ausgehen, so wird klar, warum der Beeinflussung der Erwartungshaltung eine große Bedeutung zukommt.

Nach diesen Untersuchungen erzählt ein unzufriedener Kunde durchschnittlich zehn Bekannten von seinem Negativ-Erlebnis, während zufriedene Kunden im Durchschnitt nur drei Personen berichten und den Service weiterempfehlen. Das bedeutet: Es müssen drei Viertel aller Kunden zufriedengestellt werden, allein um ein ausgeglichenes Meinungsbild in der Zielgruppe zu gewährleisten, eine Zufriedenheitsquote von 90 Prozent oder mehr ist unbedingt anzustreben!

Feind aller Bindungsbe-mühungen: der unzufriedene Kunde

Eine weitere Schwierigkeit ergibt sich durch das typische Verhaltensmuster unzufriedener Kunden. Nur die wenigsten von ihnen wenden sich direkt an das Unternehmen, um sich zu beschweren. Vielfach wird der Frust hingegen in sich hineingefressen oder nur Bekannten weitererzählt. Aktives Kundenmanagement als Bestandteil einer Kundenbindungsstrategie bedeutet daher auch immer, die Kunden offen zur Kritik aufzufordern und ihnen die Möglichkeit zu geben, Feedback und Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten.

Beschwerde- management

Nicht nur in der Unternehmenskultur, sondern vor allem auch für den zunächst recht anonymen Online-Auftritt ist es daher wichtig, ein leistungsfähiges und transparentes Beschwerdemanagement zu etablieren, dem sich alle Mitarbeiter verpflichtet fühlen. Qualitätskontrolle und Beschwerdemanagement bieten ein nicht zu unterschätzendes Instrument, um nicht nur die Kundenzufriedenheit zu messen, sondern sogar unzufriedene Kunden zu loyalen Fürsprechern zu machen. Entscheidend ist dabei, dass sich der einzelne, unzufriedene Kunde ernstgenommen fühlt. Wird ihm vermittelt, dass das Unternehmen selbst an einer für beide Seiten akzeptablen Problemlösung interessiert ist, so steigt sein Selbstwertgefühl überproportional, und es wird eine aktive Partnerschaft aufgebaut.

Ein solches Kunden- und Beschwerdemanagement kann jedoch nicht aus anonymen E-Mails und nichtssagenden Standardantworten bestehen, die auf die allgemeinen Geschäftsbedingungen und FAQs verweisen. Hier haben zahlreiche Online-Anbieter einen enormen Nachholbedarf und verkennen zu oft die Chancen, die darin liegen, alle Kunden und Interessenten als Individuen wahrzunehmen und nicht als eine anonyme Masse, in der der Einzelne nur störend wirkt.

Tipp Aktives Kundenmanagement bedeutet die Abkehr von der statischen Webpräsenz hin zu einer dynamischen, einzelfallorientierten Präsentation mit einem leistungsfähigen Customer Relationship Management.

2.7 Zusammenfassung

»To build one to one relationships by personalizing and customizing, creating interactive, closed loop systems and enhancing customer data is the key factor for success.«

Informationsbroschüre eines führenden Solution-Providers

Kunden werden im Internet noch meist über den Preis gelockt. Doch die Preisführerschaft alleine ist als Kundenbindungsinstrument nicht geeignet. Überall lauert das nächste Schnäppchen, Preisagenturen und Marktübersichten helfen dem Surfer, einen günstigen Anbieter zu finden.

Gefragt sind vielmehr intelligente E-Business-Geschäftsmodelle, die den Kunden immer wieder zurück auf die Anbieterseiten führen und das Pull-Medium World Wide Web mit Push-Elementen wie regelmäßigen News-lettern verbindet: Weg von der Masse – hin zur Klasse!

Die Konzentration auf die Bedürfnisse einer genau umrissenen Zielgruppe erleichtert es ungemein, Erstkäufer zu reaktivieren und durch ein abgestimmtes Maßnahmenbündel zu Stammkunden und letztlich aktiven Fürsprechern für das Unternehmen zu machen. Dazu gilt es, die passende Information in der optimalen Form zur rechten Zeit für den richtigen Kunden bereitzustellen. Hierbei sind Profiling und Dataming nicht zum Selbstzweck, sondern ausschließlich zum Wohl der Stammkunden einzusetzen.

Das Ziel muss es sein, von einer statischen Website zum dynamischen Customer Relationship Management im Internet zu kommen und jeden einzelnen Kunden mit seinen Bedürfnissen, aber auch seinen Beschwerden ernst zu nehmen. Eine gleichbleibend hohe Kundenzufriedenheit ist die beste Basis für eine dauerhafte Kundenbindung, sie alleine reicht jedoch nicht aus. Wiederholungskäufe kommen nur zustande, wenn ein Bedarf besteht, Anreize oder mentale Verankerungen für eine erneute Wahl des Anbieters bestehen und sich die Wettbewerbssituation nicht geändert hat. Wechselbarrieren können zudem errichtet werden, um eine Abwanderung von Kunden zu erschweren.

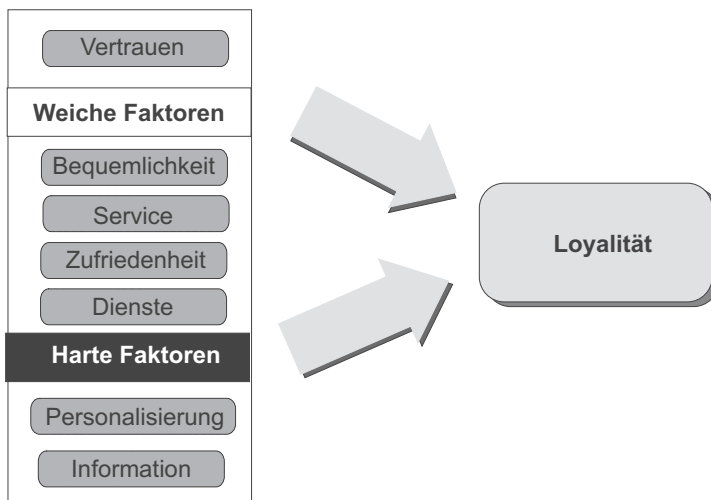


Abbildung 2.8 Loyalität der Kunden ist das Ergebnis verschiedenster Faktoren, nicht einer singulären Kundenbindungsmaßnahme.

Aktive, zielgerichtete Maßnahmen zur Kundenbindung umfassen drei Ebenen:

- ▶ die Beeinflussung der Erwartungshaltung der Kunden
- ▶ die Steigerung des subjektiven Nutzens für den Käufer durch den Erwerb
- ▶ die Aufwandsminimierung für den Kunden aufgrund des Erwerbs

Sie müssen entsprechend der verschiedenen Adressaten, also abgestimmt auf Interessenten, Erstkäufer, Stammkunden und aktive Fürsprecher, in einem Gesamtkonzept integriert werden. Die konkrete Strategie richtet sich daran aus, welche Bedürfnisse die Zielgruppe hat, wie sich das Wettbewerbsumfeld gestaltet und welche Branche bearbeitet wird. So erfordert der Business-to-Business-Sektor ganz andere Maßnahmen als der Business-to-Consumer-Bereich. Auch die typischen Umsätze, die Gewinnmargen und das Kaufverhalten beeinflussen die Entwicklung angepasster, aufeinander abgestimmter Kundenbindungsinstrumente.