

Kundenbindungsmanagement

Kundenbindung: Ein vernachlässigter Erfolgsfaktor

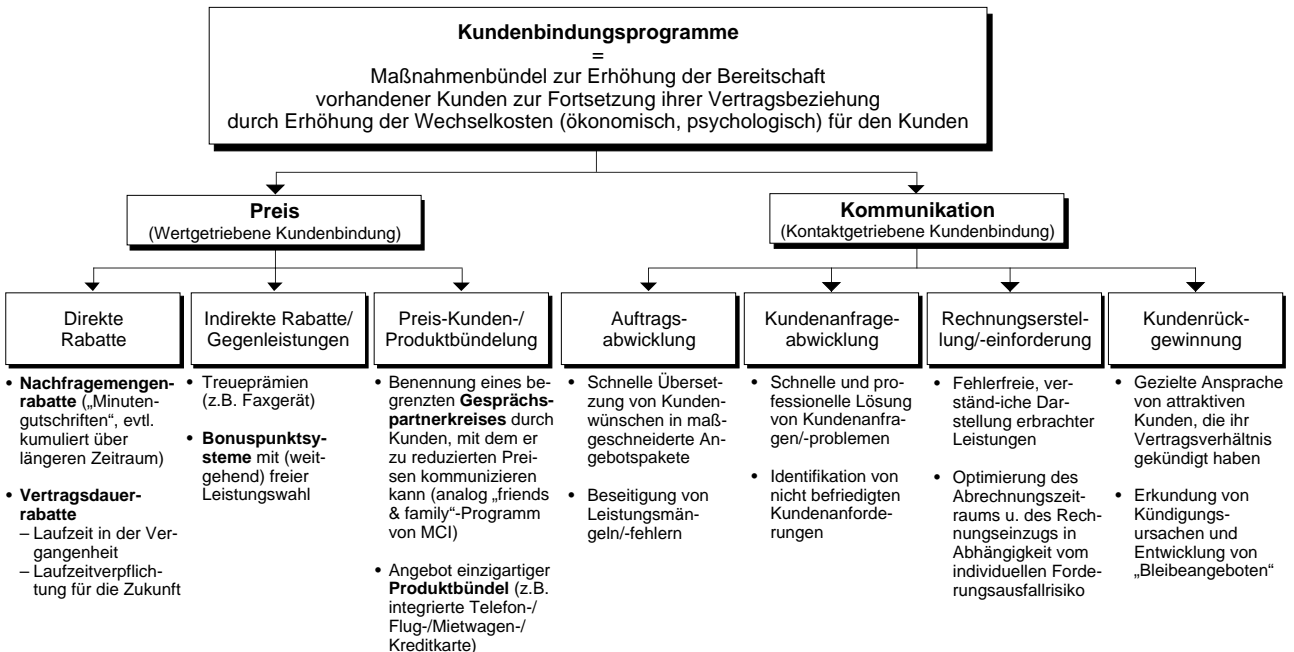
Es gibt kaum eine Branche, in der Manager nicht nach neuen Wegen suchen, um durch intelligente Verbesserung ihrer Produkte und Dienstleistungen sowie durch Akquisition neuer Kunden die Marktanteile ihres Unternehmens zu sichern oder auszubauen. Ist eine Leistung aber erst einmal verkauft und ein Kunde gewonnen, dann tritt die vielfach gepriesene „konsequente Kundenorientierung“ von Unternehmen in den Hintergrund. Es wird nicht systematisch gefragt, welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um Kunden auf lange Sicht an das eigene Unternehmen zu binden. Kundenbindung bedeutet je nach Art des Geschäfts, daß ein Kunde entweder erneut ein Produkt des eigenen Unternehmens kauft (z.B. Automobil, Waschmaschine), wenn Ersatz- bzw. Erweiterungsbedarf auftritt oder eine bestehende Vertragsbeziehung mit einem Unternehmen fortsetzt (z.B. Versicherung, Buchklub, Telefon-

anschluß). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist ein solches Vorgehen unverständlich, da die Akquisition von Neukunden zumeist erhebliche Kosten verursacht, die über den Kosten liegen, die durch Maßnahmen zur Bindung bereits gewonnener Kunden an das eigene Unternehmen hervorgerufen werden.

Ansatzpunkte für ein Management der Kundenbindung

Voraussetzung für ein systematisches Management der Kundenbindung („Customer Bonding“) ist ein Verständnis der grundlegenden „Hebel“, die zur Verfügung stehen, um Kunden zur Fortsetzung ihrer Kauf-/Vertragsbeziehungen zum eigenen Unternehmen zu bewegen. Abb. 1 gibt daher einen Überblick bezüglich der prinzipiellen Ansatzpunkte von Kundenbindungsprogrammen. Nach unseren Erfahrungen kann durch den abgestimmten Einsatz verschiedener Kundenbindungshebel die Profitabilität von Ge-

Abb. 1: Ansatzpunkte für Programme zur Kundenbindung (Beispiele aus Telefondienstemarkt)



schäftsfeldern dann deutlich erhöht werden, wenn die eigentliche Basisleistung des Unternehmens den Kundenanforderungen (weitgehend) gerecht wird.

Prinzipiell kann Kundenbindung durch die *Preisgestaltung* der eigenen Leistungen oder durch die Art und Weise der *Kommunikation/Interaktion* zwischen dem eigenen Unternehmen und dem Kunden im Umfeld der Erbringung der Hauptleistung (d.h. durch „Service und Beratung“) beeinflusst werden. „Klassische“ Instrumente einer preisgetriebenen Kundenbindung sind zielgruppenspezifische Rabattsysteme, die differenzierte Preisverringerungen in Abhängigkeit von der Vertragsdauer oder der Nachfragemenge vorsehen. So schreiben etwa amerikanische Telefongesellschaften Kunden, die eine bestimmte Umsatzschwelle in einem Monat überschreiten, Telefonminuten gut, die im Folgemonat unentgeltlich verbraucht werden können. In einigen Industrien, wie etwa der Luftverkehrsbranche, wurden Bonuspunktsysteme entwickelt, bei denen Kunden, die ein bestimmtes Umsatzvolumen überschreiten, indirekte Rabatte über Gegenleistungen (z.B. Freiflüge) erhalten. Schließlich kann durch Preisbündelung verbunden mit einer intelligenten Produktgestaltung ein kundenbindender Differenzierungsvorteil erreicht werden; beispielsweise versuchen Mobilfunkunternehmen durch ein Paketangebot von Mobilfunkanschluß und Bankkontoführung die Wechselkosten ihrer Kunden zu erhöhen und so Kundenabgänge zu verringern.

Viele der preisgetriebenen Kundenbindungsprogramme haben allerdings den Nachteil, daß sie von Wettbewerbern relativ leicht kopiert werden können und die psychologische Loyalität von Kunden gegenüber dem eigenen Unternehmen kaum beeinflussen. Deshalb sind führende Unternehmen ergänzend dazu übergegangen, Kontaktereignisse, bei denen Kunden das eige-

ne Unternehmen „hautnah“ erleben, bewußt so zu managen, daß sie zur Kundenbindung beitragen. Dieses Management von Kundenkontakten bei der Leistungserbringung und auch als *Kundenbetreuung* oder, etwas modischer, als *Customer Care* bezeichnet. Kernprozesse der Kundenbetreuung variieren zwar je nach Branche, häufig lassen sie sich aber in die vier Teilbereiche (1) Auftragsabwicklung, (2) Umgang mit Kundenanfragen und -beschwerden, (3) Rechnungserstellung und (4) Rückgewinnung akut abwanderungsbereiter Kunden gliedern (s. Abb. 1). Diese Prozesse sind durch Ziel- und Ablaufvorgaben sowie laufende Qualitätskontrolle so zu gestalten, daß Kundenerwartungen einerseits möglichst *übertraffen* werden, aber andererseits die Kundenbindungskosten nicht die ökonomischen Kundenbindungsvorteile übersteigen.

Management der Kundenbindung in vier Schritten

Zur Verbesserung bestehender oder zum Aufbau neuer Programme zur Kundenbindung verwendet DIALOG CONSULT einen in zahlreichen Projekten bewährten Ansatz, der vier Schritte umfaßt.

Schritt 1: Kundenanforderungen analysieren. Da Kundenbindungsmaßnahmen nicht „umsonst“ sind, ist es zunächst wichtig, auf Basis empirischer Daten (Befragung, Beobachtung) unvoreingenommen zu verstehen, welche Service- und Preisaspekte aus Kundensicht besonders wichtig für die Loyalität gegenüber einem Unternehmen sind. Vorgefaßte Meinungen in Unternehmen decken sich hier oft nicht mit der Kundenperspektive: So war eine deutsche Bank der Ansicht, daß für ihre vermögendere Privatkunden vor allem die Fachkompetenz der Anlageberater der wichtigste Grund war, der Bank die Treue zu halten; eine conjoint-analytisch ausgewertete Kundenbefragung zeigte jedoch, daß die

räumliche Nähe der Filialen Hauptfaktor der Kundenbindung war.

Schritt 2: Kundenbindungsrelevante Prozesse/ Maßnahmen im eigenen und bei „best practice“ Unternehmen erfassen. Im zweiten Schritt erfolgt eine Bestandsaufnahme der bisherigen preis- und kontaktbasierten Kundenbindungsmaßnahmen und -prozesse im eigenen Unternehmen. Zudem ist es oft sinnvoll, Kundenbindungsprogramme von Wettbewerbern oder Unternehmen aus anderen Branchen, die wegen besonders erfolgreicher Ansätze zur Erhaltung guter Kundenbeziehungen bekannt sind, zu erfassen. Beispielsweise untersuchte DIALOG CONSULT für eine Telefongesellschaft in Deutschland zunächst Customer Care-Prozesse bei Finanzdienstleistungs- und Luftverkehrsunternehmen, um so die Entwicklung von entsprechenden Prozessen für unseren Klienten auf der Grundlage von „best practice“ Informationen vornehmen zu können.

Schritt 3: Soll-Konzeption für Kundenbindungsprozesse entwickeln. Ausgehend von den Kundenanforderungen einerseits und dem Customer Bonding-Status im eigenen Unternehmen sowie gegebenenfalls bei externen Benchmarking-Partnern andererseits werden in diesem Schritt unter Beachtung von Nutzen- und Kostendaten Prioritäten für den Aufbau oder die Verbesserung von preis- bzw. kontaktorientierten Kundenbindungsmaßnahmen bzw. -programmen gesetzt. Vor allem für Customer Care-Programme beinhaltet dieser Schritt auch die Formulierung klarer Ziele (z.B. Wartezeit von Kunden in einer Filiale < x Minuten) und von „Blaupausen“ (inkl. der Unterstützung durch Informations- und Kommunikationstechnik) für die Schlüsselprozesse der Kundenbetreuung. Zudem kommt es darauf an, je nach Kundenattraktivität unterschiedliche Prozeßvarianten für verschiedene Kundengruppen zu entwickeln, um dem Motto „Kundenorientierung um jeden Preis, aber nicht für jeden Preis“ gerecht zu werden.

Schritt 4: Kundenbindungsprogramme kontinuierlich verbessern. Der letzte Schritt markiert den Übergang von der projektmäßigen Unterstützung der Entwicklung von Konzepten zur Kundenbindung durch DIALOG CONSULT hin zur kontinuierlichen Verbesserung der Kundenorientierung im Alltag durch das beratene Unternehmen. Die dauerhafte Ausrichtung aller Mitarbeiter auf kundenbindungsfördernde Prozeßqualitätsziele läßt sich einmal wirksam durch Einführung eines *Kundenbindungs-Meßsystems*, das regelmäßig subjektive Kundenwahrnehmungen (z.B. Empfehlenswürdigkeit der Leistungen des eigenen Unternehmens an Kollegen/Freunde etc. aus Kundensicht) und objektive Prozeßdaten (z.B. durchschnittliche Wartezeit bis zur Beantwortung eines Kundenanrufs) an alle Mitarbeiter unverdichtet und zusammengefaßt in einem Kundenbindungsindex (KBI) rückmeldet. Zum anderen erfordert Kundenbindung vielfach *Verhaltensänderungen* bei den eigenen Mitarbeitern, die mit Hilfe von DIALOG CONSULT-Customer Care-Trainingsprogrammen zur Verstärkung einer serviceorientierten Unternehmenskultur unterstützt werden können.

Über DIALOG CONSULT...

DIALOG CONSULT ist eine Managementberatung, die mit internationalen Projekterfahrungen und wissenschaftlich fundierten Ansätzen, führende Industrie- und Dienstleistungsunternehmen als kompetenter Partner bei der Erarbeitung und Umsetzung betriebswirtschaftlicher Lösungen für strategische und operative Fragestellungen unterstützt. Die folgenden Projektbeispiele aus der DIALOG CONSULT-Beratungspraxis illustrieren das breite Erfahrungsspektrum bei der Entwicklung und Umsetzung von preis- und serviceorientierten Kundenbindungsprogrammen vor allem für Unternehmen, die fachlich oder technisch anspruchsvolle Dienstleistungen oder qua-

litativ hochwertige Gebrauchs- oder Investitionsgüter herstellen und vermarkten:

- Entwicklung von Kundenbetreuungsprozessen („Customer Care“) für eine Telefongesellschaft
- Benchmarking der Kundenorientierung der Organisation eines mittelständischen Gebrauchsgüterherstellers
- Teamentwicklungsprogramme für Vertriebsführungskräfte eines Großunternehmens zur Verbesserung der Kundenorientierung
- Verankerung von Kundenbindungsmanagement-Maßnahmen in der Organisation eines Maschinenbauunternehmens
- Entwicklung von Preisstrategien zur Kundenbindung für ein High-Tech-Dienstleistungsunternehmen.

Ihre Ansprechpartner zum Thema Management der Kundenbindung bei DIALOG CONSULT:

Prof. Dr. Torsten J. Gerpott
DIALOG CONSULT GmbH
Eichendorffstr. 20a
40885 Ratingen
Tel./Fax: 02102/35155

Hans-Martin Ehmann
DIALOG CONSULT GmbH
Kiefernweg 9
70597 Stuttgart
Tel.: 0711/7678936
Fax: 0711/7678938