

UNTERNEHMENSKOMMU
UNTERNEHMENSKOMMU
UNTERNEHMENSKOMMU
UNTER
UNTER
UNTER
UNTER
UNTER
UNTER
UNTER
UNTER
UNTER
UNTER
UNTER
UNTERNEHMENSKOMMU
UNTERNEHMENSKOMMU
UNTERNEHMENSKOMMU
UNTERNEHMENSKOMMU
UNTERNEHMENSKOMMU
UNTERNEHMENSKOMMU
UNTERNEHMENSKOMMU

PRAXISHANDBUCH
CORPORATE MAGAZINES
PRINT – ONLINE – MOBILE

HERAUSGEGEBEN VON WALTER FREESE,
MICHAEL HÖFLICH UND RALPH SCHOLZ



Springer Gabler

„Der Faktor Kundenbindung ist tatsächlich nicht nur ein Soft Fact;
er hat eine belegbare ökonomische Relevanz.“



KUNDENBINDUNG IST PFLICHT

CORPORATE PUBLISHING ERFÜLLT EINE KERNAUFGABE DER KOMMUNIKATION

Fragt man die Verantwortlichen für Unternehmenskommunikation, warum sie in die verschiedenen Medien, Kanäle und Kommunikationsinstrumente investieren, sind die Antworten so vielfältig wie vorhersagbar: Es geht um die Verbesserung des Wahrnehmungsbildes in der Öffentlichkeit (Image), um das Setzen und Besetzen von relevanten Themen (*Agenda Setting*), um Vertriebsunterstützung, die Gewinnung von neuen Zielgruppen und um den Aufbau und die Festigung der Kundenbindung.

Vor allem der letzte Aspekt ist für das Corporate Publishing von entscheidender Bedeutung, da diese Medien oft im Rahmen oder zur Unterstützung von Kundenbindungsprogrammen eingesetzt werden. Dass vielfach Kundenbindung vor Neukundengewinnung geht, liegt auch an der Erkenntnis, dass es um ein Vielfaches schwieriger und teurer ist, Neukunden zu gewinnen als Bestandskunden zu halten. Zufriedene und gebundene Kunden sind Multiplikatoren des Unternehmenserfolgs. Sie empfehlen die Produkte und Dienstleistungen an andere Personen weiter und sind somit auch noch effektive und glaubwürdige Werbeträger im Word-of-Mouth-Marketing. Genau vor diesem Hintergrund tun Unternehmen sehr viel für den Aufbau, das Halten und die Stärkung der Kundenbindung.

Für die Erfolgskontrolle von Unternehmensmedien bedeutet das die Herausforderung, den Beitrag oder die positive Wirkung der eingesetzten Medien auf die Kundenbindung zu operationalisieren, das heißt messbar zu machen. Die folgenden Ausführungen sollen Zweierlei zeigen:

Dass Kundenbindung oft vor Neukundengewinnung geht, liegt auch an der Erkenntnis, dass es schwieriger und teurer ist, Neukunden zu gewinnen als Bestandskunden zu halten.

1. zum einen, dass es nicht ganz simpel ist, das Phänomen Kundenbindung wirklich valide zu messen – denn Bindung ist mehr als Kundenzufriedenheit oder Loyalität

2. zum anderen, dass der Faktor Kundenbindung tatsächlich nicht nur ein Soft Fact ist, sondern eine belegbare ökonomische Relevanz hat

DAS RICHTIGE RICHTIG MESSEN: KUNDENBINDUNG IST MEHR ALS KUNDENZUFRIEDENHEIT

Kundenbeziehungen sind zu komplex, um ihre Intensität mit nur einer Dimension zu erfassen. Auch zufriedene Kunden wandern ab, wenn der Wettbewerber genauso attraktiv oder leichter verfügbar ist. Zufriedenheit ohne Loyalität kann zu Gewöhnung und Langeweile führen – der Kunde möchte etwas Neues kennenlernen und wechselt deshalb den Anbieter. Eine starke Beziehung zwischen einem Kunden und einem Unternehmen oder dessen Marken und Produkten lebt von der Begeisterung für die Produkte und Dienstleistungen, von der Einzigartigkeit im Wettbewerbsvergleich und auch von der emotionalen Nähe zwischen Kunde und Produkt.

Ein Instrument, das die Komplexität dieser Beziehung berücksichtigt und die relevanten Dimensionen ermittelt, ist der TRI*M Kundenbindungsindex. Er ermittelt die Intensität der Kundenbeziehungen und besteht aus vier Dimensionen oder Fragestellungen, die sowohl die rationalen als auch die emotionalen Aspekte abdecken:

-
- *Die rationale Dimension: Globalzufriedenheit mit dem Anbieter*
 - *Die emotionale Dimension: Weiterempfehlung des Anbieters*
 - *Die intentionale Dimension: Zukünftige Nutzung des Anbieters*
 - *Alleinstellungsmerkmal: Anbiertervorteile im Wettbewerbsvergleich*
-

Aus den Antworten auf diese vier Fragen errechnet sich eine einzige Kennzahl, die den Grad der Bindung an das Unternehmen ausdrückt: der Kundenbindungsindex.

Die Erfahrungen aus bis heute mehr als 18.000 Projekten mit TRI*M zeigen, dass das Vorteilsgargument eine entscheidende Dimension dabei ist: Die Vorteilsfrage unterscheidet die besten Unternehmen von den guten. Kunden, die bei ihrem Anbieter einen hohen Vorteil wahrnehmen, sind loyaler. Sie prüfen seltener Angebote der Konkurrenz, erzählen ihre positiven Erfahrungen weiter und sind weniger preissensibel.

Im Zusammenhang mit der Effizienzkontrolle von Kundenmedien ist die Messung der Kundenbindung von zentraler Bedeutung, denn der Kundenbindungsindex kann zum Beleg für die positive Wirkung von Kundenmedien herangezogen werden. Wenn beispielsweise in einer Studie zu einem Kundenmagazin neben den Lesern auch eine Kontrollgruppe von Nicht-Lesern befragt wird, kann in der Analyse der Ergebnisse der Nutzen des Kundenmagazins ermittelt werden. Es gibt zahlreiche Beispiele für Studien (s. Beitrag „CP 360 Grad – Grundlagenstudie für den Handel“ von Richard Lücke auf Seite 238), bei denen nachgewiesen werden konnte, dass in der Teilgruppe der Kunden, die regelmäßig das Kundenmagazin lesen, der Kundenbindungsindex höher ist als in der Kontrollgruppe der Nicht-Leser, die ebenfalls Kunden des herausgebenden Unternehmens sind.

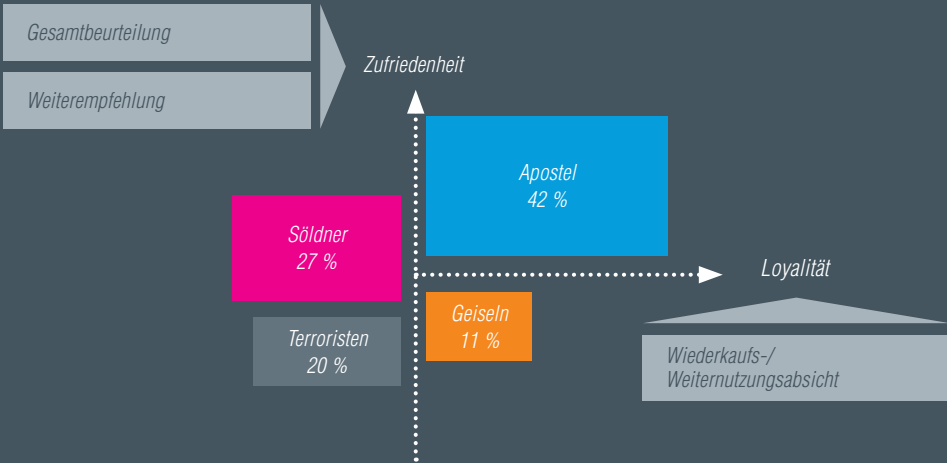
ZUFRIEDENE KUNDEN SIND GUT, LOYALE KUNDEN SIND BESSER

Über den reinen Kundenbindungsindex hinaus gibt es eine weitere Erkenntnis, die aus den vier Fragen gezogen werden kann: Das Zusammenspiel von Zufriedenheit und Loyalität – denn jedes Unternehmen hat am liebsten Kunden, die sowohl zufrieden als auch loyal sind.

TRI*M TYPOLOGIE

Kundentypologie am Beispiel für Anbieter von Industrieprodukten und -dienstleistungen in Deutschland.

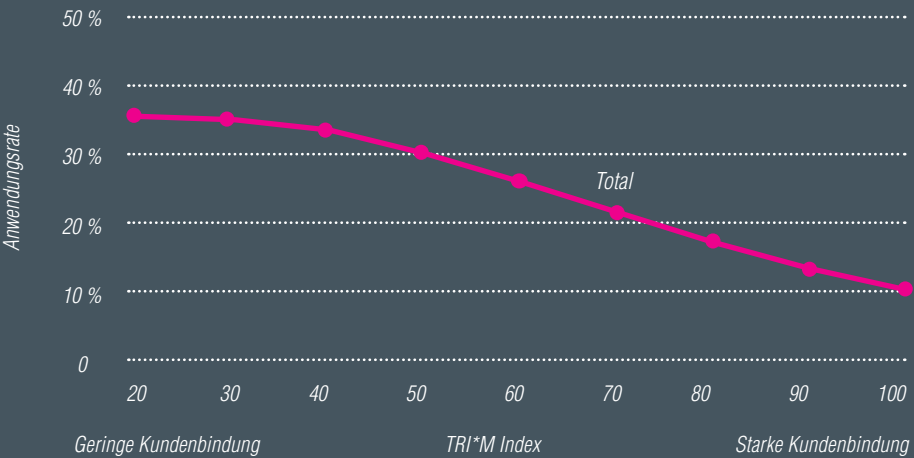
ABBILDUNG 1



MOBILE TELECOM PROVIDER, BEISPIELDATEN

Zusammenhang von Kundenbindung und Abwanderungsraten.

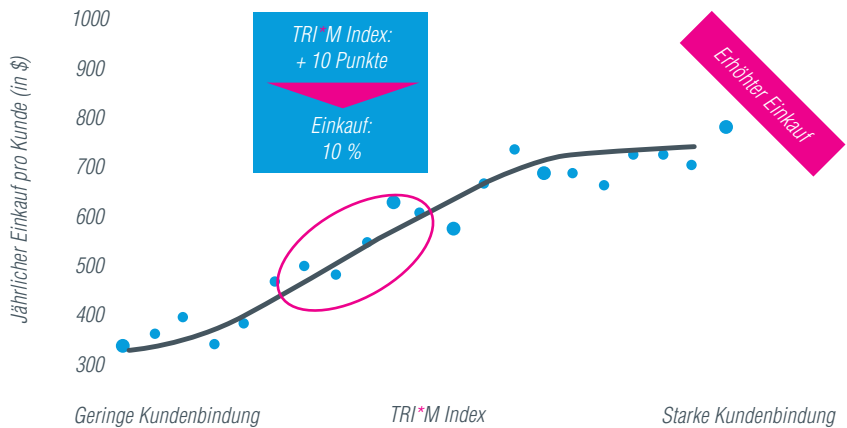
ABBILDUNG 2



KUNDENBINDUNG UND EINKAUFVOLUMEN, BEISPIELDATEN

Eine stärkere Kundenbindung führt zu höherem Einkaufsvolumen pro Kunde.

ABBILDUNG 3



Zur Analyse dieser beiden Faktoren wird das Instrument der Kundentypologie angewendet, das die beiden Harvard-Professoren Jones und Sasser Mitte der 90er-Jahre entwickelten (vgl. Sasser, Jones 1995). In der Typologie werden die Kunden nach den Dimensionen Zufriedenheit und Loyalität bewertet. Die TRI*M-Typologie beschreibt die Geschäftssituation eines Unternehmens, indem es vier unterschiedliche Kundenbeziehungen identifiziert: die *Apostel-*, *Geisel-*, *Söldner-* und *Terroristenbeziehung*.

„Terroristen“ beschädigen, weil sie schlechte Erfahrungen mit einem Anbieter gemacht haben, über negative Mundpropaganda das Image des Unternehmens bei Kollegen und Geschäftspartnern.

Apostel stellen die Idealkunden dar: sie sind zufrieden und loyal. Sie machen immerhin 42 Prozent der Kunden aus. Weitere 27 Prozent sind Söldner, also zufriedene, aber wenig loyale Kunden, die oft beim günstigsten Anbieter kaufen. Die Geiseln (11 Prozent), dagegen, sind aus verschiedenen Gründen an das Unternehmen gebunden, obwohl sie unzufrieden sind. Technologische Abhängigkeiten, langfristige Verträge oder logistische und regionale Einschränkungen können Gründe sein, warum diese Kunden den Anbieter nicht wechseln. Schließlich sind 20 Prozent der Kunden von Industrieunternehmen in Deutschland sowohl unzufrieden als auch illoyal – solche Kunden werden als Terroristen bezeichnet. Sie haben schlechte Erfahrungen mit den Produkten und Dienstleistungen ihrer Anbieter gemacht und beschädigen über negative Mundpropaganda das Image des Unternehmens bei Kollegen und Geschäftspartnern.

Findet man nun in einer Studie heraus, dass in der Teilgruppe der Leser eines Kundenmagazins vergleichsweise viele Apostel und wenig Terroristen zu finden sind, kann man diese Typologie als Indikator für den kommunikativen Erfolg des Mediums nutzen.

KUNDENBINDUNG HÄNGT MIT DEM GESCHÄFTSERFOLG ZUSAMMEN – DOCH IN JEDEM UNTERNEHMEN ANDERS

Unternehmen suchen zunehmend nach einer monetären Argumentation für ihre Kundenbindungsmaßnahmen und damit auch für ihre Unternehmensmedien.

Unternehmen wollen sich also vergewissern, dass sich Investitionen in die Kundenbeziehung bezahlt machen. Nach den Erfahrungen aus vielen Kundenbindungsstudien hängt der Kundenbindungsindex eindeutig mit dem Geschäftserfolg zusammen. Dieser Zusammenhang ist aber nicht pauschal, sondern hängt von der Branche, dem Geschäftstyp, manchmal sogar vom Kundensegment ab.

Durch Validierungsstudien zum Beispiel mit Hilfe von unternehmensinternen Daten oder Meta-Analysen ergibt sich immer wieder die Gelegenheit, den Zusammenhang des Kundenbindungsindex mit dem Geschäftserfolg zu quantifizieren.

Erstes Beispiel: Bei einem Projekt für einen Mobilfunkbetreiber konnte nachgewiesen werden, dass die Abwanderungsquote der Mobilfunkkunden bei steigendem Kundenbindungsindex sinkt. Steigt der Index von 50 auf 80, so halbiert sich die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde innerhalb der nächsten zwölf Monate zum Wettbewerber wechseln wird. Das ist zunächst nicht überraschend, zeigt aber, dass der Kundenbindungsindex ein Frühindikator für geschäftskritische Größen ist.

Zweites Beispiel: In einem Projekt für eine Handelskette wurde gemessen, dass der Kundenbindungsindex Einfluss auf das Einkaufsvolumen hat. Je stärker die Kunden an das Unternehmen gebunden sind, desto höher ist der Betrag, den sie jährlich dort ausgeben.

In anderen Projekten konnte der Einfluss der Kundenbindung auf die Preissensibilität der Kunden, die Profitabilität des Unternehmens oder auf den *Share of Wallet* nachgewiesen werden. Ob der Grad der Kundenbindung den Geschäftserfolg über eine binäre Entscheidung (Kunde bleiben oder wechseln, siehe Mobilfunkbeispiel) oder über die Nutzungsintensität (viel oder wenig nutzen, siehe Corporate-Banking-Beispiel) beeinflusst, lässt sich nicht pauschal sagen. Um diesen Zusammenhang zu verstehen, müssen Unternehmen die Kundenbeziehung genauer analysieren und insbesondere die Faktoren identifizieren, die für die Kundenbindung ausschlaggebend sind.

Was man aber sagen kann ist, dass Kundenbindung alles andere als ein *Soft Fact* ist oder *nice to know*. Kundenbindung hat einen direkt nachweisbaren Zusammenhang auf ökonomische Faktoren des Unternehmenserfolgs. Gelingt es einem Unternehmen durch Kundenbindungsmaßnahmen und als Bestandteil davon auch durch Kundenmedien, die Beziehung zu stärken und die Kundenbindung zu erhöhen, haben sich die Investitionen gelohnt und ein Return-on-Invest kann attestiert werden. Die Marktforschung liefert mit Instrumenten wie dem TRI*M-Ansatz das Handwerkszeug, dieses valide zu messen und Indikatoren für die Wirkung und damit den Erfolg von Kundenmedien nachzuweisen.

Kundenbindung hat einen direkt nachweisbaren Zusammenhang auf ökonomische Faktoren des Unternehmenserfolgs.

LITERATUR

JONES, THOMAS O./SASSER, W. EARL, JR. (1995): Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review* 73, S. 88 – 99