

Kundenloyalität und neue Strategien im Kundenbeziehungsmanagement

Von Oliver Recklies

Kundenloyalität und neue Strategien im Kundenbeziehungsmanagement	1
Einleitung	1
Die Bedeutung der Kundenloyalität im Internet-Zeitalter	1
Die neue Strategie: Verbindung von CRM und One-to-One-Marketing	2
4 Schritte zum One-to-One-Unternehmen	3
Ausblick	5
Literatur	5

Einleitung

Der Einsatz des Internets als Vertriebskanal wird in Zukunft weiterhin zu nehmen. Grund dafür sind die immer niedrigeren Preise für Hardware und der Netzwerkeffekt – der Nutzen eines Netzwerkes für seine Nutzer steigt im Quadrat zur Anzahl seiner Nutzer. Allerdings bleibt die Frage zu klären, ob und wenn ja, welche Vorteile das Internet in Bezug auf die Kundenbindung bietet.

Zweifelsfrei ist es für den Kunden vorteilhaft, wenn er im Internet Informationen zu Produkten und Dienstleistungen einschließlich deren Preise schnell und einfach aufrufen kann. Dem gegenüber steht der Nachteil für die Unternehmen, dass Kunden sich mit nur einem Mausklick zur Konkurrenz wenden können, da die sinkenden Kosten für die Nutzung von e-Shops immer mehr Unternehmen und Anbieter ins Internet ziehen und mehr virtuelle Geschäfte eingerichtet werden.

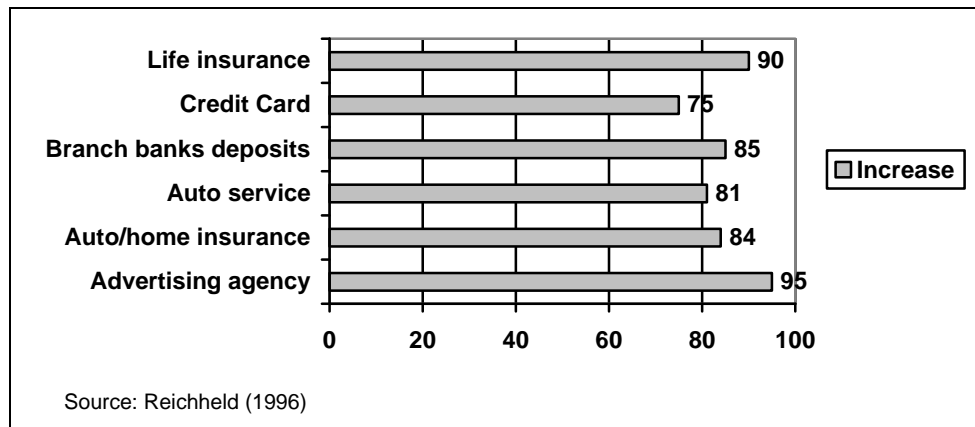
Die Bedeutung der Kundenloyalität im Internet-Zeitalter

Viele Unternehmen haben ihre Produkte in der Vergangenheit mehr über funktionale Argumente mit geringer emotionaler Bindung gegenüber den Konkurrenten abgegrenzt. Ausnahmen dafür gibt es aber auch: Die gegenwärtige Cabrio-Werbung aus Wolfsburg vermittelt weitestgehend nur noch Emotionen und befindet sich damit am anderen Ende der Linie von Rationalität und Emotion. Der alte Fokus auf funktionale Aspekte eines Produktes oder einer Dienstleistung genügt den Anforderungen der angestiegenen Konkurrenz und der Netzwelt nicht mehr, da Kunden nun schneller das Lieferanten wechseln können. Kundenloyalität wird der entscheidende Faktor in der Kundengewinnung und Kundenbetreuung:

Vorteile der Kundenloyalität

- Eine hohe Kundenbindung hat starke positive Effekte auf alle Geschäftsfelder.
- Loyale Kunden sind wertvolle Aktivpositionen. Sie generieren einen hohen Umsatz in der Zeit, in welche sie mit einem bestimmten Lieferanten zusammenarbeiten.
- Loyale Kunden sind profitabler, da sie mehr Produkte des Unternehmens kaufen.
- Hoch zufriedene Kunden kaufen wiederholt mehr ein.
- Loyale Kunden sind die beste Werbung für ein Unternehmen.

F. Reichheld hatte schon 1996 auf die starken positiven Effekte der Kundenbindung auf die Ertragslage hingewiesen.



Auswirkungen eines 5 %-Anstiegs in der Kundenbindung auf den Netto-Wert des Kunden

Daher müssen sich Unternehmen insbesondere im Internet-Zeitalter um zwei Effekte kümmern. Der erste ist strategischer Natur: Ein entscheidender Effekt der Kundenloyalität ist „worth of mouth“. Eine gut entwickelte und entsprechend betreute Kundenbeziehung wird dazu führen, dass der Kunde das Unternehmen als Hauptlieferanten „führt“ und aufgrund seiner positiven Erfahrungen neue Kunden dem Unternehmen zuführen wird. Dies ist eine zweite – strategische – Quelle für den langfristigen Unternehmenserfolg.

Der zweite Effekt ist operativer Natur. Die Akquisition neuer Kunden im Internet ist relativ teuer. So benötigt der Online-Broker „Consors“ 139 EUR um Kunden zu gewinnen¹. Solche Akquisitionskosten sind auch die Ursache dafür, dass Kundenbeziehungen in den ersten Jahren ihres Bestehens ohne Ertrag sind (oder über nur einen geringen Ertrag verfügen) und daher unbedingt in eine langfristige Beziehung überführt werden müssen. Das klingt einfacher als es ist: Wer als Kunde eines Internet Service Providers einmal versucht hat, eine kompetente Auskunft zu erhalten, wird feststellen müssen, dass er unter großen Kosten (teilweise werden hochwertige Softwarepakete² dem Neukunden angeboten) als Kunde gewonnen wurde, aber das Unternehmen nicht in der Lage ist, einen entsprechenden After-Sales Service anzubieten.

Die neue Strategie: Verbindung von CRM und One-to-One-Marketing

Aufgrund der Chancen und Risiken des Internets in Bezug auf die Kundenbindung werden das Kundenbeziehungsmanagement und die Möglichkeiten des One-to-One-Marketing entscheidend für den Erfolg im Internetzeitalter sein.

One-to-One-Marketing ist die Bereitschaft und Fähigkeit eines Unternehmens, sein Verhalten auf den individuellen Kunden abzustimmen - auf der Basis was der spezifische Kunde dem Unternehmen mitteilt und was das Unternehmen über den Kunden weiß.

¹ 1. Jahreshälfte 2000

² z.B. STRATO bietet Neukunden eine Vollversion von Adobe GoLive 5.0

Das Relationship-Marketing eines Unternehmens muss auf der Idee aufsetzen, das Unternehmen in einen lernbereiten Zustand zu versetzen oder ggf. zu transformieren. Das wird der Punkt sein, wo Unternehmen die meisten Probleme heute haben. Kritische Punkte dabei sind:

- Das Syndrom „Das machen wir schon immer so“ oder das „Not invented here“.
- Kapazitätsprobleme: Gegenwärtig neigen viele Unternehmen bei der Entscheidung zwischen Ressourcen-Ausnutzung und Kundenservice dazu, sich für den effektiven Einsatz der Ressourcen zu Lasten des Kundenservice zu entscheiden. Wem nicht ganz klar ist, was damit verbunden ist, kann einmal den Service der Deutschen Bahn in Anspruch nehmen oder versuchen, in einem Warenhaus einen Ansprechpartner auf Anhieb zu erreichen.
- Fehlende Vorbereitung und bloßes Aufspringen des Unternehmens auf den „CRM-Zug“. Unternehmen müssen beachten, dass ein CRM- und One-to-One-Ansatz in der Kundenbetreuung Auswirkungen auf das Geschäftskonzept und das Verständnis des Umgangs mit dem Kunden hat. Eine Weiterführung des Unternehmens in der traditionellen Art und Weise ist nicht möglich.

4 Schritte zum One-to-One-Unternehmen

Der Ansatz des Kundenbeziehungsmanagements zeichnet sich durch die Integration der Kundenschnittstellen im Unternehmen aus. Marketing, Verkauf und Kundenservice als die wesentlichen Schnittstellen zum Kunden müssen in eine durchgehende Prozesskette integriert werden. Mit Hilfe von IT-Lösungen werden die Schnittstellen zum Kunden unternehmensintern miteinander verbunden. Im Idealfall weiß dann der Vertriebsmitarbeiter genau, was sein Kollege am Tag zuvor mit dem Kunden besprochen, auf welche Mail der Marketingabteilung der Kunde wie und wann reagiert oder welche zusätzlichen Produktinformationen er sich bestellt (oder von den Internetseiten des Unternehmens heruntergeladen) hat.

Um dabei ein wahres One-to-One-Unternehmen zu werden, müssen Unternehmen einen 4-teiligen Implementierungsprozess durchlaufen:

- Differenzierung von Kunden,
- Aufbau einer 1-zu-1-Infrastruktur,
- „Umwandlung“ von Mitarbeitern in Kundenbeziehungsexperten
- Befriedigung der Kundenwünsche und kein Verkauf dessen, was das Unternehmen schon hat.

Die 4 wesentliche Schritte zur Einführung eines One-to-One-Marketingprogrammes sind:

Schritt	Schritt	Grund
1	Identifizierung der Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Zur direkten Lokalisierung und zur Kontakthanbahnung einer bestimmten Anzahl von Kunden, mindestens eines Anteils der

		<p>A-Kunden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Um die Kunden soweit wie möglich im Detail zu kennen
2	Unterscheidung der Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden sind verschieden und haben somit unterschiedliche Bedürfnisse und Wertvorstellungen • Zur Anpassung des Unternehmensverhaltens bzw. des Unternehmensauftritts in Bezug auf jeden Kunden zur Reflektion einer Werte und Wünsche
3	Interaktion mit Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Zur Verbesserung der Kosteneffizienz und der Effektivität der Kundeninteraktionen • Zur Erzeugung einer lernenden Beziehung
4	Personalisierung der Produkte und Dienstleistungen um die individuellen Kundenbedürfnisse zu erfüllen	<ul style="list-style-type: none"> • Zur Erfüllung der Wünsche und Bedürfnisse, die der Kunden individuell ausgedrückt hat • Einbindung des Kunden in die lernende Beziehung

Insbesondere die Schritte 3 und 4 sind entscheidend für den Kundenbindungsprozess, da hier die lernende Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde etabliert wird. Der Lernprozess durchläuft die Schritte

- Kunde informiert das Unternehmen über seine Bedürfnisse
- Unternehmen lernt den Kunden kennen (seine Motivation, seine Ansprüche)
- Unternehmen erzeugt auf dieser Basis eine personalisierte Leistung
- Kunde lernt, dass die Information des Unternehmens über seine Bedürfnisse richtig war und zu einem Vorteil für ihn führt.

Eine Unterbrechung dieses Prozesses durch das Unternehmen in Folge der fehlenden Erstellung einer personalisierten Leistung hätte fatale Folgen für die Kundenbeziehung, da die positive Rückkoppelung für den Kunden fehlen würde.

Nach der erfolgreichen Integration dieser Schritte sollten sprichwörtlich alle Komponenten des Unternehmens, direkt oder indirekt, auf den Kunden ausgerichtet sein. Zentraler Punkt dabei ist, dass das Unternehmen (zu) den Leuten passt, die seine Leistungen oder Produkte in Anspruch nehmen.

Ausblick

CRM ist weder ein neues Schlagwort noch ein neues Marketingparadigma. CRM ist zu wichtig, um es als bloßes Schlagwort abzuwerten, denn die Gewinnung und Bindung profitabler Kunden ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil in Märkten mit hohem Konkurrenzdruck. Bisher waren Marketing, Vertrieb und Service getrennte Welten mit eigenen Datenbeständen und Informationen über den Kunden; IT muss diese nun zusammenführen und die verschiedenen Inseln zu einem integrierten Wertschöpfungsmanagement vereinen. CRM bietet dabei die Implementierung des Beziehungsmarketing in die gesamte Organisation mit dem Ziel der Bindung profitabler Kunden an ein Unternehmen.

© Oliver Recklies, März 2001

Literatur

Doyle, P. 1998. *Marketing management and strategy*. London: Prentice Hall Europe.

Peppers, D., Rogers, M., Dorf, B. 1999. Is your company ready for one-to-one marketing?. *Harvard Business Review*. January/February.

Reichheld, F. F. 1996. *The Loyalty effect. The hidden force behind growth, profits and lasting value*. Boston: Harvard Business School press.

Reichheld, F. F., Scheffer, P. 2000. E-loyalty: Your secret weapon on the Web. *Harvard Business Review*, July/August.