

Executive Summary

Andrys F. Aardema

Die Untersuchung dieser Arbeit unterliegt einer ganzheitlichen Beleuchtung des Konstrukts der Kundenloyalität, indem vorerst ein umfassendes Verständnis von Loyalität und loyalitätsrelevanten Faktoren seitens des Kunden entwickelt wurde, um anschliessend daraus geeignete Managementmassnahmen zur Steigerung der Kundenloyalität abzuleiten.

Die Loyalität von Kunden wird im Zeitalter der Illoyalität den Unternehmenserfolg nachhaltig beeinflussen. In Kapitel zwei sollen das Begriffsverständnis und die Bedeutung von Kundenloyalität im heutigen Marketingverständnis erläutert werden. Um zu erklären wie ein Erstkunde zum loyalen Wiederkäufer wird, ist eine Auseinandersetzung mit Konzepten wie *Relationship Marketing*, *Customer Integration* und *Mass Customization* unumgänglich. Insbesondere die Schaffung von individuell auf den Kunden zugeschnittenen Problemlösungen im Rahmen der Leistungspolitik bildet die wichtigste Determinante für dessen Loyalität gegenüber seinem Anbieter. Durch die vertieften gegenseitigen Kenntnisse aus einer langjährigen Partnerschaft zwischen Anbieter und Kunde entstehen auf beiden Seiten Nutzenpotentiale, was eine *Win-Win-Beziehung* charakterisiert. Insbesondere von der Perspektive der Unternehmung aus, wird in dieser Arbeit auf die Einträglichkeiten eines loyalen Kundenstammes eingegangen.

Um das Konstrukt der Kundenloyalität ganzheitlich verstehen zu können wird in den nachfolgenden zwei Kapiteln auf den Prozess eingegangen, wie der Kunde Loyalität gegenüber einem Unternehmen aufbaut. In diesem Kontext werden verschiedene einstellungsorientierte und intrapersonale Variablen seitens des Kunden durchleuchtet.

Zentraler Untersuchungsgegenstand vom dritten Kapitel bildet hierbei die *Kundenzufriedenheit*. Zufriedenheit als einstellungsorientiertes Konstrukt basiert auf der Konfirmation oder Diskonfirmation von subjektiven Erwartungen der Kunden, wobei diesbezüglich eine Asymmetrie zwischen der positiven und der negativen Bestätigung besteht. Um die Kunden befriedigen zu können, sind eine unternehmensweite Orientierung am Kunden und die Gewährleistung höchster Qualität gefordert. Hinsichtlich der Steigerung von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität ist insbesondere auf den Einfluss der verschiedenen Arten von Qualität zu achten, was eine Herausforderung an jedes Qualitätsmanagement darstellt. Im Rahmen der Zufriedenheitsmessung werden verschiedene Methoden und Modelle zur qualitativen und

quantitativen Erfassung der Kundenzufriedenheit vorgestellt, welche dem Marketingmanagement wiederum Anregungen zu Qualitätsverbesserungen und Leistungsinnovationen liefern. Kapitel vier widmet sich der Gesamtheit der loyalitätsgenerierenden Faktoren. Thematischer Schwerpunkt bildet hier der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Da in Forscherkreisen diesbezüglich kontroverse Überlegungen angestellt werden, soll das Konstrukt der Kundenzufriedenheit auf seine Eignung als Erklärungsansatz für das loyale Verhalten von Kunden geprüft werden. Neben der Zufriedenheit bildet das *Unternehmensimage* einen wichtigen Einflussfaktor auf die Kundenloyalität, was vor allem in Märkten mit komplexen Gütern und hoher Dienstleistungsintensität zu beobachten ist. Des Weiteren wird abgesehen von den Instrumenten des Marketing-Mix, speziell auf die Wirkung von verschiedenen *Kundenbindungspotentialen* und *Wechselbarrieren* eingegangen. In diesem Kontext ist eine *Will-Bindung* mit freiwilligem Charakter einer *Muss-Bindung*, welche lediglich eine Scheinloyalität erzeugt, vorzuziehen.

Das fünfte Kapitel leitet die Betrachtungsperspektive vom Kunden weg zu den unternehmerischen Tätigkeiten im Rahmen des *Loyalty Based Management* hin. Da für sämtliche Massnahmen zur Kundenbindung Unternehmensressourcen aufgewendet werden müssen, besteht das Ziel des Loyalty Based Management nicht darin, jeden Kunden um jeden Preis zu binden, sondern die richtigen Kunden richtig zu binden. Um die potentiell loyalen Kunden aus dem Kundenstamm herauszufiltern kann sich eine Unternehmung verschiedenster Segmentierungsmethoden bedienen. Diese gehen über die klassischen Segmentierungsansätze hinaus und versuchen insbesondere das Nutzenpotential, welches ein Kunde für eine Unternehmung darstellt, zu quantifizieren. Um einen konkreten Handlungsbedarf abzuleiten, werden die rentablen Kunden anschliessend noch qualitativen Analysen unterzogen, welche neben Methoden der Kundenbewertung in dieser Untersuchung vorgestellt sind.

Um einen potentiell treuen Kunden langfristig an ein Unternehmen zu binden, müssen kontinuierlich Anpassungen des Leistungsprogramms vorgenommen werden, so dass sie seinen individuellen Bedürfnisänderungen im Zeitablauf entsprechen. Jedes Instrument des Marketing-Mix ist so auszugestalten, dass ein Höchstmass an Kundenloyalität erreicht werden kann. Insbesondere die *Produkt- und Leistungs politik*, jedoch auch die *persönliche Kundenansprache* und *qualifizierte Mitarbeiter* nehmen dabei eine zentrale Stellung ein.

Als integrierte Massnahmen zur Kundenbindung wird im Rahmen des Kundenmanagements besonderes Schwergewicht auf die *Customer Loyalty Programs* gelegt. Die Hauptziele von Loyalitätsprogrammen liegen darin, den Kundenumsatz zu erhöhen und einen Erstkunden

langfristig an das Unternehmen zu binden. Ein immer bedeutend werdender Sekundäreffekt von Kundenbindungsprogrammen liegt in der Gewinnung von relevanten Kundendaten, welche im Rahmen des *Database Marketing* zu marktrelevanten Informationen verarbeitet werden können, die wiederum den Input für die Ausarbeitung von Marketingaktivitäten liefern. Wie diese Programme zu konzipieren sind und auf welche Aspekte besonders geachtet werden muss, um echte Kundenloyalität zu erzielen, wird in dieser Arbeit breit ausgelegt.

Ein interessantes Phänomen in der Loyalitätsforschung bildet das *Service Recovery Paradoxon*. Falls sich ein Kunde über einen von seinem Anbieter begangenen Fehler beschwert und dieser vom Unternehmen umgehend wieder gutgemacht wird, äussert sich dies in stärkerer Loyalität des Kunden, als wenn die Leistung auf Anhieb einwandfrei gewesen wäre. Dieses Phänomen weist auf die Bedeutung des *Beschwerde- und Recovery Management* hin, welches von vielen Unternehmen unterschätzt wird. Neben dieser Reparaturfunktion ist auf die Lernfunktion zu verweisen, die das Ziel hat, aufgrund relevanter Kundeninformation aus Kundenbeschwerden das Leistungsprogramm der Unternehmung zu verbessern.

Um abschliessend nochmals auf die wichtigsten Erkenntnisse hinzuweisen, wird der Kundenzufriedenheit eine besondere Beachtung zur Erzielung von loyalen Kunden eingeräumt, obwohl sie nur eine hinreichende Voraussetzung zum Wiederholungskauf darstellt. Deshalb besteht die Aufgabe des Loyalty Based Management darin, den Kunden durch geeignete Marketingmassnahmen, insbesondere mittels einer innovativen Leistungspolitik zu begeistern und langfristig an das Unternehmen zu binden. Viele Firmen sind sich der Bedeutung von Kundenloyalität für den langfristigen Unternehmenserfolg bewusst; dieses Ziel zu erreichen stellt jedoch für jedes Management eine grosse Herausforderung dar.