

Kundenbindung

Diana Wittwer

Angesichts der auf vielen Märkten zu beobachtenden Sättigungserscheinungen, der wachsenden Zahl wechselfreudiger Nachfrager und eines sich ständig verschärfenden Wettbewerbs, rückt der Marktpartner Kunde vermehrt in den Mittelpunkt. Deshalb sollte der Kundenbindung eine grössere Aufmerksamkeit entgegengebracht werden als der Kundenakquisition.

Sowohl im Bereich der wissenschaftlichen Forschung, als auch in der betrieblichen Praxis herrscht Einigkeit darüber, dass die Kundenzufriedenheit als integrierter Bestandteil der Kundenbindung sowohl als wesentliche Steuerungseinheit, als auch Orientierungsgrösse für eine kundenorientierte Unternehmensführung dienen kann. Mit der Gesamtausrichtung des Unternehmens am Kunden sollen seine Erwartungen und Bedürfnisse möglichst frühzeitig erkannt und in die Leistungserbringung integriert werden.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Kundenbindung und im Speziellen mit der Kundenzufriedenheit als ein entscheidender Bestimmungsfaktor der Entstehung von Kundenbindung. Es wird versucht, diesen Wirkungszusammenhang anhand des Praxisbeispiels der Swisscom Directories AG empirisch zu belegen.

Die Kundenbindung ist eine mögliche Strategie, um auf die Einflüsse des Umfeldes zu reagieren und sich den ständigen Veränderungen anzupassen. Der Begriff Kundenbindung bezieht sich sowohl auf eine nachfrager- als auch eine anbietergeprägte Sichtweise und ist bestimmend für eine erfolgreiche und gegenseitige Austauschbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager, welche auf nicht zufälligen Transaktionen, aber auch auf Vertrauen und Loyalität beruht.

Für die Kundenbindung lassen sich zwei Strategien verfolgen: Kunden beim Unternehmen halten bzw. Abwandern verhindern und/oder vermehrt Käufe beim Unternehmen fördern. Dadurch können Erfolgspotenziale für das Unternehmen geschaffen werden, welche sich durch Wieder-, Zusatz- und Folgekäufe auszeichnen.

Die Bindung kann unterschiedliche Gründe haben. Dabei sollte jedoch stets eine freiwillige Bindung angestrebt werden, welche auf emotionalen Aspekten beruht, wie bspw. die Kundenzufriedenheit. Den möglichen Bindungsursachen werden unterschiedliche Bindungseffekte zugrunde gelegt, die sowohl positive als auch negative Zielbeziehungen zur Kundenbindung aufweisen können und somit auf die Art der Beziehung einwirken. Dabei spielt die Stabilität, welche abhängig von der Stärke ist, eine tragende Rolle, wobei diese wiederum von der Attraktivität und Abhängigkeit der Kundenbindung ist.

Das Zustandekommen der Kundenbindung lässt sich aufgrund theoretischer Ansätze erklären. Die unterschiedlichen Determinanten der Kundenbindung können aus verhaltenswissenschaftlicher, psychologischer oder ökonomischer Perspektive beschrieben werden, aus welchen sich weitere Theorien ableiten lassen.

Um die Entstehung bzw. Intensivierung faktischer oder emotionaler Bindungen aktueller Kunden zu managen, bedarf es eines Kundenbindungsmanagement, wobei bestimmte Faktoren für dessen erfolgreiche Umsetzung zu berücksichtigen sind.

Damit vertieft auf die Ursachen der Kundenbindung eingegangen werden kann, erfolgt in dieser Arbeit eine fundierte Betrachtung der Kundenzufriedenheit, als ein entscheidender Faktor zur Entstehung der Kundenbindung. Diese resultiert als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs bzw. Bewertungsprozesses, welcher mittels des Confirmation/Disconfirmation-Paradigmas beschrieben wird. Dabei werden die Erwartungen der wahrgenommenen Qualität gegenübergestellt, welche von individuellen Eigenschaften, Erfahrungen, Vergleichen mit Alternativen und dem Image sowie den Versprechungen des Anbieters geprägt sind. Diese Aufzählung verdeutlicht die Problematik der Beurteilung der Kundenzufriedenheit als dynamische Größe. Jeder Kunde zieht einen unterschiedlichen Vergleichsstandard heran, welcher aufgrund seiner Erfahrungen geprägt ist. Eine Pauschalisierung wird somit unmöglich. Daraus abgeleitet existieren unterschiedliche Kundenzufriedenheitstypen, welche unterschiedliche Auswirkungen auf die gestellten Anforderungen an ein Unternehmen und auch auf die Kundenbindung ausüben können.

Für die Festlegung dieser Zufriedenheitstypen existieren unterschiedliche Messverfahren, welche auf einer ex post-Betrachtung beruhen. Neben objektiven Indikatoren finden in erster Linie vermehrt die subjektiven Verfahren Verwendung, da auch weiche Faktoren miteinbezogen werden. In Abhängigkeit des Untersuchungsgegenstandes lassen sich die Messverfahren in ereignisorientierte, problemorientierte und merkmalsorientierte Verfahren

unterteilen. Letzterem gebührt besondere Beachtung mit dem SERVQUAL-Ansatz bzw. dem Kano-Modell, welche die Zufriedenheit aufgrund einer Vielzahl von Merkmalen bestimmen und somit der Komplexität des Konstrukts Kundenzufriedenheit gerecht werden.

Das Kano-Modell erlaubt aufgrund seiner drei Faktoren (Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren) eine Eigenschaftsbestimmung der Teilleistungen, welche Rückschlüsse auf die Kundenbindung ermöglicht.

Abhängig vom Empfinden der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit weisen die Kunden unterschiedliche Reaktionen auf. Diese können sein: keine Verhaltensreaktion, Abwanderung, Beschwerde oder negative Mund-zu-Mund-Werbung bei Unzufriedenheit, oder unterschiedliches Kaufverhalten, positive Mund-zu-Mund-Werbung und Kundenbindung bei Zufriedenheit. Vermehrt sehen sich jedoch Unternehmen damit konfrontiert, dass bei zufriedenen Kunden nicht eben diese Wirkungszusammenhänge festzustellen sind. Denn eine zu starke Kundenbearbeitung führt zu Reaktanz und opportunistischem Verhalten. Aber auch ein Zufriedenheitsempfinden der Kunden muss nicht zwingend zu einer Bindung an das Unternehmen führen. Umgekehrt impliziert Unzufriedenheit mit der Leistung nicht, dass die Kunden den Anbieter wechseln.

Diese möglichen Verhaltensweisen der Kunden zeigen, dass die Kundenzufriedenheit eine hinreichende, jedoch keine notwendige Bedingung für die Kundenbindung darstellt.

Der Wirkungszusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung konnte weder aufgrund theoretischer Modelle, noch empirischer Untersuchungen allgemeingültig belegt werden, da unternehmens- und branchenspezifische Aspekte wie bspw. die Klientel, die Marktsituation, aber auch das Produkt stark beeinflussend wirken.

Anhand des Praxisbeispiels einer Kundenzufriedenheitsanalyse bei der Swisscom Directories AG wurde versucht, die theoretischen Erkenntnisse umzuwandeln und anzuwenden.

Die Befragung der Kunden erfolgte, gestützt auf dem SERVQUAL-Ansatz, mittels eines schriftlichen standardisierten Fragebogens. Dieser diente ausschliesslich der Erfragung der Dienstleistungsqualität und deckte die Bereiche Verlässlichkeit, Reagibilität, Souveränität und Einfühlungsvermögen einer Leistungserbringung ab. Die einzelnen Fragen dieser Bereiche wurden den übergeordneten Bewertungskriterien beraterbezogene und problemlösungsorientierte Merkmale zugewiesen.

Die Kundenzufriedenheits-Analyse besteht aus unterschiedlichen Untersuchungsdesigns. Zum Einen wurde eine Rangierung durchgeführt, um die individuellen Bedürfnisse der Kunden zu identifizieren. Zum Anderen wurde eine Gap-Analyse durchgeführt, welche die Teilzufriedenheiten der einzelnen Items eingehend prüft. Zusätzlich wurde mittels Korrelations- und Regressionsanalysen die Art der Zusammenhänge untersucht.

Unter Anwendung des Kano-Modells wurde versucht, die Wirkungsweise der Teilzufriedenheiten auf die Kundenbindung aufzuzeigen, indem diese den Faktoren des Modells zugewiesen wurden und aufgrund derer Eigenschaften auf die möglichen Auswirkungen der Kundenbindung geschlossen wurde.

Aus den erhaltenen Resultaten konnten keine konkreten Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Sie ermöglichten jedoch, basierend auf den Items des Fragebogens bzw. auf den Teilzufriedenheiten, diejenigen Bereiche herauszuarbeiten, bei welchen ein konkreter Bedarf für Verbesserungen besteht und wo diese sinnvoll umsetzbar wären.

Um diese Verbesserungen durchzuführen, bedarf es einer genauen Kenntnis der Kundenbedürfnisse bzw. -erwartungen und einer kontinuierlichen Erhebung der Kundenzufriedenheit, damit auf die veränderten Umstände eingegangen werden kann und diese in die Leistungserbringung integriert werden können.

Trotz aller Massnahmen eines Kundenbindungsmanagements müssen die Unternehmungen klar erkennen, dass Kunden nur dann nachhaltig an Produkte bzw. an das Unternehmen gebunden werden können, wenn sie nicht nur zufrieden, sondern begeistert von der Leistungserbringung sind. Auf dieses Ziel der Kundenbegeisterung sollten alle Elemente der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ausgerichtet sein.