

KUNDENBINDUNG – AUSWIRKUNGEN AUF DIE PROFITABILITÄT

Executive Summary

Die Arbeit befasst sich mit einer Übersicht über die vielfältigen Auswirkungen der Kundenbindung auf die Profitabilität von Unternehmen. Dabei wird der Begriff der Kundenbindung im Sinne einer integrierten Sichtweise sowohl als Zustand des Kunden verstanden, als auch als Aktivität der Unternehmen zur Förderung der Bindung von Kunden. Im Zentrum der Betrachtung stehen schliesslich jedoch die ökonomischen Auswirkungen für den Anbieter. In diesem Sinne stellt die Kundenbindung als Marketingziel ein Mittel zur Erreichung von übergeordneten ökonomischen Zielsetzungen dar. Durch die Arbeit wird ein Beitrag dazu geleistet, isolierte theoretische Erkenntnisse sowie Studienergebnisse bezüglich der komplexen Wirkungszusammenhänge von Kundenbindung und Profitabilität systematisch zu verknüpfen und so eine möglichst umfassende und differenzierte Betrachtung zu ermöglichen. Damit kann besser abgeschätzt werden, unter welchen Voraussetzungen sich die Kundenbindung positiv auf die Profitabilität auswirkt.

Im Rahmen der Arbeit werden die nötigen Voraussetzungen für das Verständnis der Wirkungszusammenhänge geliefert, indem wichtige Begriffe geklärt und die Kundenbindung in den Gesamtzusammenhang eingeordnet wird. Ebenfalls wird ein Überblick über verschiedene Kundenbindungsmassnahmen der Unternehmung gegeben. Durch eine höhere Bindung des Kunden werden für die Unternehmung Erfolgspotentiale geschaffen. Aus der Arbeit wird ersichtlich, dass zwar für die Unternehmung vielfältige Erfolgspotentiale aus der Bindung von Kunden bestehen, dass jedoch auch die entsprechenden Vorkehrungen getroffen werden müssen, damit sich tatsächlich positive Auswirkungen auf die Profitabilität ergeben. Es können im Rahmen der Arbeit drei wesentliche Voraussetzungen für die profitable Nutzung der Kundenbindung durch den Anbieter identifiziert werden:

- Erstens müssen die möglichen Chancen und Risiken der Kundenbindung identifiziert und eingeschätzt werden. Dabei gilt es, die erkannten positiven Auswirkungen zu fördern sowie die negativen zu vermeiden bzw. zu minimieren.
- Zweitens sollten zur Verfolgung einer effektiven Vorgehensweise die kundenbindungsbezogenen Ressourcen auf die vielversprechenden Kundenbeziehungen fokussiert werden (Ausrichtung am Kundenwert).
- Drittens sollte beim Einsatz von Kundenbindungsaktivitäten deren Wirtschaftlichkeit (Effizienz) abgeschätzt werden, um insgesamt eine positive Wirkung von Kundenbindungsinvestitionen sicherzustellen.

Durch die Vorgehensweise bei der Bearbeitung des Themas werden Verfahren ersichtlich, durch welche diese Voraussetzungen geschaffen werden können.

Zur Identifikation und Abschätzung der möglichen Chancen und Risiken der Kundenbindung wird im Rahmen der Arbeit eine Hilfestellung in Form einer differenzierten Analyse der positiven und allenfalls möglichen negativen Auswirkungen der Kundenbindung gegeben. Einschränkungen der positiven Wirkungen auf den Unternehmenserfolg können Firmenintern sowie -extern begründet sein. Durch die Betrachtung des Zusammenhangs zwischen der Bindungsdauer und der Profitabilität werden wertvolle Erkenntnisse bezüglich Erfolgswirkungen der Kundenbindung gewonnen. Insgesamt wird dabei ersichtlich, dass die positiven Wirkungen der Kundenbindung in verschiedener Hinsicht relativiert werden müssen. Es konnte kein allgemeingültiger Zusammenhang zwischen der Kundenbindung und dem Erfolg von Unternehmen etabliert werden. Sowohl theoriegeleitete Argumente als auch Studienergebnisse deuten auf zum Teil entgegengesetzte Effekte bei unterschiedlichen Kontextfaktoren hin. Damit wird deutlich, dass auf die spezifische Situation der Unternehmung eingegangen werden muss, um die Relevanz der jeweiligen Wirkungen der Kundenbindung abzuschätzen.

Zur Verfolgung einer effektiven Vorgehensweise sollten die kundenbindungsbezogenen Ressourcen auf die vielversprechenden Kundenbeziehungen fokussiert werden. Durch Handlungsempfehlungen für eine profitable Kundenbindung werden wertvolle Hinweise geliefert, wie Unternehmen ihre Bindungsanstrengungen nach diesem Kriterium ausrichten können. Hierzu werden strategische Stossrichtungen dargestellt und diese in Form von Massnahmen konkretisiert. Dabei wird in erster Linie auf eine Ausrichtung am (zukünftigen) Kundenwert für den Anbieter abgestellt. Neben einer Fokussierung auf den Kundenwert werden ausserdem verschiedene weitere Kriterien vorgestellt, anhand welcher die Kundenbindungsaktivitäten auf profitable Weise „optimiert“ werden können. Schliesslich muss jedoch auch auf Einschränkungen bezüglich der Eignung dieser Handlungsempfehlungen hingewiesen werden.

Um eine Beurteilung der Werthaltigkeit von Kundenbeziehungen zu ermöglichen, werden in der Arbeit verschiedene Messverfahren des Kundenwerts (Wert des Kunden für den Anbieter) dargestellt. Dadurch wird einerseits das Bewusstsein für verschiedene Wertkomponenten von Kundenbeziehungen gefördert, andererseits sind die Verfahren notwendige Voraussetzung für die angesprochenen wertorientierten Bindungsstrategien und -massnahmen. Bei der Kundenwertberechnung wird in der Arbeit auf Probleme bezüglich der Abschätzung und Operationalisierung der einzelnen Wertbestandteile sowie auf Wirtschaftlichkeitsüberlegungen bei der Konzeption und dem Einsatz der Berechnungsmöglichkeiten hingewiesen.

Beim Einsatz von Kundenbindungsaktivitäten sollte deren Wirtschaftlichkeit abgeschätzt werden, um insgesamt eine positive Wirkung der Kundenbindungsinvestitionen sicherzustellen. Als Voraussetzung für wirtschaftliche Kundenbindungsaktivitäten des Anbieters müssen die Kosten und der Nutzen der Aktivitäten in einem effi-

zienten Verhältnis zueinander stehen. Dies ist jedoch lediglich innerhalb eines bestimmten Bereiches des Aktivitätsgrades des so genannten Kundenbindungsmanagements der Fall. Neben einer Einschätzung der Nutzenwirkungen sind insbesondere auch die entsprechend durch Kundenbindungsaktivitäten verursachten Kosten gegenüberzustellen. Hierzu werden die notwendigen Schritte zur Identifikation von Kosten- und Nutzenkomponenten, sowie zur Abschätzung der jeweiligen Ausprägungen aufgezeigt. Insgesamt wird dadurch eine Beurteilung an Kennziffern der Wirtschaftlichkeit (Gewinn, Rentabilität) möglich. Diese sind als Entscheidungsunterstützung geeignet bei der Frage, ob eine Kundenbindungsaktivität durchgeführt werden soll oder nicht, sowie bei der Auswahl der bestmöglichen Alternative (falls verschiedene Kundenbindungsaktivitäten zur Disposition stehen). Daneben können die Kenngrößen jedoch auch zur Erfolgskontrolle eingesetzt werden. Durch eine Wirtschaftlichkeitsbeurteilung, bei welcher die Steigerung von Kundenwerten durch Bindungsaktivitäten im Fokus der Betrachtung steht, wird eine kunden- oder kundengruppenspezifische Beurteilung der Auswirkungen ermöglicht. Die Auswirkungen auf die einzelnen Kundenwerte können schliesslich im Sinne einer Gesamtbetrachtung zur Veränderung des Customer Equity (Wert des gesamten Kundenbestandes) aggregiert werden.

Um einen Praxisbezug des Themas herzustellen, wird im Rahmen der Arbeit das Fallbeispiel Swisscom Fixnet dargestellt. Hierbei wird gezeigt, inwieweit mögliche Erfolgspotentiale der Kundenbindung im Praxisbeispiel von Relevanz sind. Es erfolgt eine Relativierung dahingehend, dass die verschiedenen Komponenten des Erfolgs sowie die Risiken der Kundenbindung im vorgestellten Praxisbeispiel nur teilweise von Bedeutung sind. Bezüglich der Fokussierung von Kundenbindungsaktivitäten auf vielversprechende Kundenbeziehungen konnte des Weiteren festgestellt werden, dass Aufwandsüberlegungen einer zu genauen Ausrichtung am Kundenwert widersprechen. Im Fallbeispiel konnte die Relevanz einer Wirtschaftlichkeitsbeurteilung bezüglich Kundenbindungsaktivitäten (Kosten-Nutzen-Analyse) als Entscheidungskriterium in der Praxis verifiziert werden. Als Nutzenkomponente wurde die Reduktion der Abwanderungsrate (Churn-Rate) als Hauptkomponente identifiziert. Dabei kann jedoch festgehalten werden, dass gemäss der Einschätzung des Marketingverantwortlichen bei der Swisscom Fixnet die Beeinflussbarkeit der Kundenbindung eher überschätzt wird, da zu viele externe Einflussfaktoren auf die Bindung bzw. die Abwanderungsneigung des Kunden wirken. Limitiert wird die Bestimmung von Kosten- und Nutzenkomponenten im Fallbeispiel ebenfalls durch Aufwandsüberlegungen.