



Kleine Aufmerksamkeit Schokonikolaus: Zu viele Extras können jedoch Kunden-Erwartungen wecken, die das Unternehmen nicht mehr erfüllen kann.

## „Kenne Deinen Kunden“

Was es bei der Auswahl von Bindungsinstrumenten zu beachten gibt, erklärt Mark Schröder von Homburg & Partner

**G**enaue Kundenkenntnis ist das A und O jedes Kundenbindungsprogramms, sagt Mark Schröder. Doch nicht jedes Instrument aus dem Baukasten des Loyalitätsmanagements ist für alle Unternehmen gleichermaßen geeignet, betont der Experte der Unternehmensberatung Homburg & Partner. Worauf kleine und mittlere Unternehmen achten müssen, erklärt Schröder im Interview mit „Profil“.

**Profil:** Herr Schröder, welche Instrumente zur Steigerung der Kundenbindung empfehlen Sie kleinen und mittleren Unternehmen?

**Mark Schröder:** Zu den direkten Kundenbindungsinstrumenten zählen unter anderem Kundenloyalitätsprogramme wie „Miles & More“ von Lufthansa sowie Beschwerdemanagement, Preispolitik, Kundenintegration und Personalisierung. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen sind in der Lage, sich Vorteile durch Personalisierung zu verschaffen und damit gezielt auf individuelle Kontakte und deren Bedürfnisse zu setzen. Dieser Größenvorteil und die Möglichkeit der personalisierten Interaktion können sich ebenfalls äußerst positiv auf die Qualität des Beschwerdemanagements auswirken. Studien zeigen, dass Kunden, deren Beschwerden außeror-

dentlich erfolgreich gelöst wurden, eine höhere Kundenzufriedenheit aufweisen als Kunden ohne Beschwerden. Personalisierung und Beschwerdemanagement sind demnach nicht nur von höchster Bedeutung für die Kundenbindung allgemein, sondern bieten insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen klare Vorteile in der Umsetzung.

**„Durch ansteigende Marktsättigung und zunehmenden Wettbewerb kann es sich kaum ein Unternehmen leisten, nicht in Kundenbindung zu investieren.“**

**Profil:** Welche Vor- und Nachteile weisen diese Instrumente auf?

**Schröder:** Die Einführung von Instrumenten zur Steigerung der Kundenbindung ist natürlich mit Aufwand verbunden. Sei es personalbezogen, organisatorisch oder durch intensives Marketing. Bei der Nutzung der Preispolitik als Instrument der Kundenbindung sollte ein

längerfristig angesetztes Konzept der kurzfristigen Variante vorgezogen werden, um Kunden nicht zu „Rosinenpickern“ zu „verziehen“. Das könnte zum Beispiel im Bankgeschäft bei Tagesgeldzinsen für Neukunden im Verhältnis zum Zinssatz für Bestandskunden der Fall sein. Etablierte Instrumente ermöglichen es jedoch, gezielt auf Kundentypen und deren Wünsche einzugehen und somit eine hohe Kundenzufriedenheit und Loyalität zu erreichen. Die daraus resultierende Kundenbindung verschafft Unternehmen einen erheblichen Wettbewerbsvorteil und hat zudem direkten Einfluss auf die Profitabilität des Unternehmens. Studien zeigen, dass zum Beispiel die Kosten, die aus der Bindung bestehender Kunden entstehen, wesentlich geringer sind als die der Neukundenakquisition.

**Profil:** Lohnt sich der Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten in jedem Fall?

**Schröder:** Durch ansteigende Marktsättigung und zunehmenden Wettbewerb kann sich kaum ein Unternehmen leisten, nicht in Kundenbindung zu investieren. Voraussetzung für den Erfolg ist jedoch eine genaue Analyse der Ausgangssituation, eine klare Definition der Ziele wie Gewinnsteigerung oder Imagewan-

del und sorgfältig abgestimmte Maßnahmen. Ohne diese Vorarbeit laufen Unternehmen Gefahr, sich durch ihre eigenen Kundenbindungsinstrumente einem höheren Wettbewerbsdruck oder sinkenden Margen auszusetzen.

**Profil:** Lassen sich branchenspezifische Unterschiede feststellen?

**Schröder:** Instrumente der Kundenbindung können durchaus über Branchen hinweg von sehr unterschiedlicher Wichtigkeit sein. Dies ist insbesondere abhängig von Erwartungen und Wünschen der Kunden. Während Beschwerdemanagement in fast allen Branchen von hoher Bedeutung ist, sind beispielsweise Zusatzdienstleistungen und Innovationen in den Branchen Maschinenbau und Chemie wichtiger als Kundenloyalitätsprogramme oder Bonuskarten, die hauptsächlich im Konsumgüter- und Finanzdienstleistungsbereich zu berücksichtigen sind.

**Profil:** Welche speziellen Anforderungen sollten zum Beispiel Regionalbanken beim Kundenbeziehungsmanagement beachten?

**Schröder:** Kenne Deinen Kunden. Kunden sind in der heutigen Zeit agiler und selbstbewusster geworden. Außerdem unterscheiden sie stärker. Der stets steigende Wettbewerb unter den Finanzdienstleistern führt zu einer wachsenden Differenzierung der Angebote und schafft Anreize, die die Wechselbereitschaft erhöhen. Wer Kunden nachhaltig begeistern und binden möchte, muss lernen, sie als Persönlichkeiten wahrzunehmen. Gefragt ist ein weitaus differenzierteres Verständnis der Kundenbedürfnisse, sowohl für Neukunden als auch für langjährige Bestandskunden. Kunden entwickeln sich im Verlauf ihrer oft Jahrzehnte andauernden Kundenbeziehungen individuell weiter, wodurch sich auch ihre finanziellen Bedürfnisse und Präferenzen teilweise dramatisch ändern. Aus diesem Grund ist es eine wesentliche Anforderung an das Kundenbeziehungsmanagement, den Lebenszyklus der Kunden zu berücksichtigen.

**Profil:** Bei welchen Kundenbindungsinstrumenten stoßen kleine und mittlere Unternehmen an Grenzen?

**Schröder:** Bei denen, die mit hohen Marketing- und Organisationskosten sowie



## Zur Person

Mark Schröder ist Partner der Mannheimer Unternehmensberatung Homburg & Partner. Er hat in seiner Beraterlaufbahn über 50 nationale und internationale Projekte geleitet. Schwerpunkte seiner Arbeit liegen unter anderem in den Themenfeldern Preismanagement, Marktstrategie, Markenmanagement und Anreizsysteme. ◀

intensiver Personalpolitik einhergehen. Insbesondere professionelle Kundenloyalitätsprogramme bringen einen hohen Initialaufwand mit sich. Ebenso mit Vorsicht zu genießen ist die Preispolitik als Instrument – insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen, die zum Beispiel durch Preiskampagnen wie der Verkündung von Aktionspreisen den Referenzpreis in der Wahrnehmung der Kunden herabsetzen und dadurch ihre Marge dauerhaft auf ein für sie existenziell bedrohliches Level reduzieren.

**Profil:** Wo liegen die Herausforderungen bei der Implementierung von Kundenbindungsinstrumenten in das eigene Unternehmen?

**Schröder:** Die Herausforderungen sind so vielfältig wie die Kundenbindungsinstrumente selbst. Bei einem Loyalitätsprogramm oder im Preismanagement ist es oft die Konzeption und die Konsistenz in der Wirkungsweise, die vielen Unternehmen zu schaffen macht. Beim Beschwerdemanagement sind es häufig kulturelle Hürden und die interne Wertschätzung gegenüber dieser Funktion, die eine erfolgreiche Umsetzung erschweren. Insbesondere muss auch ein Bewusstsein innerhalb der gesamten Or-

ganisation geschaffen und klare Ziele sowie Verantwortlichkeiten festgelegt und kommuniziert werden. Nur dann ist jedes Mitglied einer Organisation auch in der Lage, bindungswirksame Instrumente an Kunden zu kommunizieren und diese von dem einhergehenden Mehrwert zu überzeugen. Eine weitere Herausforderung stellt die regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit von Kundenbindungsmaßnahmen dar, die oft vernachlässigt wird. Nur so lässt sich eine Priorisierung der Maßnahmen sinnvoll ableiten. Das dient als Basis für einen stetigen Verbesserungsprozess.

**Profil:** Wenn ein Unternehmen seine Kunden ständig mit kleinen Extras beglückt, werden diese schnell zur Selbstverständlichkeit und der gewünschte Effekt geht verloren. Wie können es Unternehmen vermeiden, in diese Falle zu tappen?

**Schröder:** Durch professionelles Übererfüllungsmanagement. Voraussetzung dafür ist es, Kundenerwartungen präzise zu kennen und auch aktiv zu beeinflussen. Um Kunden nicht zu „verziehen“, ist es essenziell, deren Erwartungen lediglich punktuell zu übertreffen und nicht dauerhaft, wenig differenziert oder in zu hohem Maße. Erwartungsmanagement stellt einen sensiblen Hebel dar, da Kunden sowohl durch zu hohe Erwartungen, die nicht erfüllbar sind, abwandern können als auch durch zu niedrige Erwartungen eine Kaufbereitschaft erst gar nicht entsteht. Aus diesem Grund müssen Unternehmen genau darüber informiert sein, was welcher Kunde an den jeweiligen Kontaktpunkten erwartet, um ihre Leistungserbringung aktiv danach ausrichten zu können. Konzentriert man sich hier ausschließlich auf bereits bestehende Kontaktpunkte, ist man dem ständigen Vergleich mit sich selbst oder dem Wettbewerb ausgesetzt. Daher sollten regelmäßig neue, unerwartete Kontaktpunkte geschaffen werden. So gelingt es, Übererfüllungsmanagement durch gezielte Leistungsverbesserung wirtschaftlich zu initiieren, ohne Kunden zu verlieren oder auf Dauer zu verziehen. Aufgrund der intensiven Interaktion mit dem Kunden bietet sich Übererfüllungsmanagement auch insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen als Erfolg versprechendes Kundenbindungsinstrument an.

**Profil:** Herr Schröder, herzlichen Dank für das Interview! *fc* ◀