Hans H. Hinterhuber/Kurt Matzler (Hrsg.)

Kundenorientierte Unternehmensführung

Hans H. Hinterhuber/Kurt Matzler (Hrsg.)

Kundenorientierte Unternehmensführung

Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung

5., überarbeitete und erweiterte Auflage

GABLER

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Hans H. Hinterhuber ist Vorstand des Instituts für Strategisches Management, Marketing und Tourismus an der Universität Innsbruck.
Email: hans.hinterhuber@uibk.ac.at
Tel. +43-512-507-7181

Univ.-Prof. Dr. Kurt Matzler ist Vorstand des Instituts für Internationales Management an der Johannes-Keppler-Universität Linz.
Email: kurt.matzler@jku.at
Tel. +43-732-2468-9449

1. Auflage März 1999
.
.
5. Auflage Juni 2006

Alle Rechte vorbehalten
© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Barbara Roscher / Jutta Hinrichsen

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, www.CorporateDesignGroup.de
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Strauss Offsetdruck, Mörlenbach
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN-10 3-8349-0227-6
ISBN-13 978-3-8349-0227-6

Vorwort der Herausgeber

We want a company that focuses on nothing but serving customers.

Jack Welch, CEO, General Electric Company

In der Wirtschaft unserer Zeit lassen sich zwei Konstanten ohne Unsicherheit erkennen:

1. die Beschleunigung des Wandels und
2. die zunehmende Komplexität aller menschlichen Einrichtungen.

Die Probleme, die durch die Beschleunigung des Wandels und die Zunahme der Komplexität hervorgerufen werden, machen die Führung einer Unternehmung dadurch schwieriger, dass Führende geneigt sind sich an das zu halten, was in der Vergangenheit den Erfolg verbürgt hat, was bekannt ist und sich als nützlich und wirksam für die Unternehmungsentwicklung erwiesen hat. In der Vergangenheit konsolidierte und bewährte Verhaltensmuster können in Zeiten der Unsicherheit und des Übergangs jedoch gefährlich für die langfristige und nachhaltige Wertsteigerung der Unternehmung sein. Das Anhaften an Vergangenem, das Fortschreiben von Strategien und Maßnahmen, die erfolgreich waren, lassen das Wesen des Neuen nicht erkennen und verhindern, dass die Grundlinien und die schwachen Zeichen der neuen Herausforderungen und Möglichkeiten erkannt werden, die die Unternehmung nutzen kann.

Eine Unternehmung führen, heißt in der Gegenwart leben, im Hier und Jetzt Entscheidungen treffen, die wohl durch das Erbe der Vergangenheit geprägt sind, gleichzeitig aber auch auf der Antizipation der Zukunft und der Vorwegnahme der häufig nicht artikulierten Bedürfnisse der Kunden beruhen.

Die Basis jeder erfolgreichen Unternehmung sind die Kunden. Eine Unternehmung ohne Kunden geht zugrunde. Je mehr treue und zufriedene Kunden eine Unternehmung hat, desto größer ist die Chance, dass sie erfolgreich überlebt und ihren Wert nachhaltig und langfristig steigert. Daher ist die erste Priorität der Kunde. Die Führungskräfte und die Mitarbeiter müssen sich in erster Linie um die Kunden kümmern, damit alle anderen Stakeholder zufriedengestellt werden können.

Nach dem Pareto-Prinzip machen etwa 20 % der Kunden 80 % des gesamten Deckungsbeitrages der Unternehmung aus. Die prioritäre Aufgabe der Führungskräfte und Mitarbeiter ist es, diese 20 % der Kunden - die Kerngeschäftspartner - zu kennen, ihre Wünsche und Sorgen zu erforschen und in den Prozess der Weiterentwicklung der Unternehmung einzubinden. Es gibt genügend Beispiele, wie dank dieser Vorgehensweise Unternehmungen wertsteigernd in die Zukunft geführt wurden.

In gesättigten Märkten besteht die Gefahr, dass sich die Unternehmungsleitung damit begnügt, die Früchte vergangener Pionierphasen zu ernten. Das Problem einer jeden Unternehmung in der Reifephase besteht deshalb darin, laufend *neue Pionierphasen* einzuleiten, die neue Impulse und beschleunigende Momente für die Weiterentwicklung der Unternehmung geben. Dies gelingt auf fünf Wegen:

- durch kontinuierliche Verbesserung und durch Innovation,
- durch die Akquisition neuer Kunden,
- durch das Halten der alten Kunden,
- durch die Rückgewinnung abgesprungener Kunden sowie
- dadurch, dass die Unternehmung schneller und besser lernt als ihre Konkurrenten.

Werte für die Kunden zu schaffen, sie zu begeistern und vielleicht zu Botschaftern der Unternehmung zu machen, ist eng mit Leadership verbunden. Leadership ist die Fähigkeit, Führungskräfte und Mitarbeiter zu bewegen, freiwillig und initiativ immer wieder neue Pionierphasen einzuleiten. Leadership heißt deshalb auch, Mitarbeiter und Innovationen fördern. Je wirksamer es gelingt, eine Atmosphäre des Vertrauens und ein Umfeld zu schaffen, in dem jeder sich kreativ für die Zufriedenstellung der Kunden entfalten kann, desto besser sind die Bedingungen für innovative Leistungen, für die Sicherheit des Arbeitsplatzes und für die nachhaltige und langfristige Wertsteigerung der Unternehmung.

In diesem Band skizzieren wir die Eckpfeiler einer kundenorientierten Unternehmensführung. Dazu werden im ersten Teil die theoretischen Grundlagen diskutiert. Der zweite Teil stellt Instrumente und Methoden vor und im dritten Teil untermauern schließlich praktische Erfahrungen die Notwendigkeit und Wirksamkeit einer konsequenten kundenorientierten Unternehmensführung.

Die nun vorliegende fünfte Auflage dieses Buches wurde wesentlich überarbeitet. Einige neue Aspekte werden beleuchtet und neue Erfahrungen aus der Praxis geben weitere Impulse.

Die Beiträge in diesem Band

Kurt Matzler, Heinz K. Stahl und Hans H. Hinterhuber begründen im einführenden Beitrag eine „Customer-based View" der Unternehmung. Ihr liegen die markt- bzw. kundenorientierte, die wertorientierte und die ressourcenorientierte Sicht zugrunde. Diese drei Sichtweisen werden zu einem evolutiven Entwicklungsmodell zusammengeführt, das auf folgenden vier Hypothesen beruht: (1) Der Unternehmenswert ist eine Funktion der Kundenzufriedenheit, (2) Kundenzufriedenheit ist eine Funktion des „Customer Value", (3) die Fähigkeit, Wertangebote für den Kunden zu schaffen, wird von den Kernkompetenzen der Unternehmung bestimmt und (4) um Kernkompetenzen aufbauen zu können, bedarf es einer wertsteigernden Führung der Unternehmung.

Manfred Bruhn bettet Kundenorientierung in ein umfassendes Konzept der Unternehmensführung ein. Er zeigt die Entwicklungsphasen der Unternehmensführung und verdeutlicht die Notwendigkeit einer Kundenorientierung in der heutigen Wettbewerbssituation. Sein Prozess der kundenorientierten Unternehmensführung gibt einen Überblick über Instrumente, Methoden und Einstellungen, die notwendig sind, um Unternehmungen erfolgreich in die Zukunft zu führen. Dies verlangt häufig - so Bruhn - eine Umorientierung im Vergleich zum traditionellen Marketing.

Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg wird vom Autorenteam *Frank Huber, Andreas Herrmann und Christine Braunstein* hinterfragt. Nicht-lineare und asymmetrische Zusammenhänge werden dabei festgestellt und dies sei häufig auch der Grund dafür, dass eine „beachtliche Zahl von Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsprogrammen scheitern".

Heinz K. Stahl betrachtet in seinem Beitrag die Kundenloyalität kritisch. Er argumentiert, dass Kundenloyalität aus drei verschiedenen Schichten besteht: einem inneren Kern, der die belastbare Form der Kundenloyalität darstellt und in Anlehnung an die Beziehungsforschung "Commitment" genannt wird, einer mittleren Schicht, die eine an konkrete Bedingungen geknüpfte, also "bedingte" Kundenloyalität beinhaltet und somit eine freiwillig eingegangene "Kundenbindung" darstellt und einer äußeren Schicht, die dadurch entsteht, dass an die Kundenloyalität lediglich der Maßstab des "Wiederkaufverhaltens" angelegt wird, was "einer oberflächlichen" oder gar "trügerischen" Kundenloyalität entspricht. Diesen drei Ausprägungen der Kundenloyalität wird jeweils ein bestimmtes theoretisches Konzept zugrunde gelegt. Heinz K. Stahl diskutiert darüber hinaus drei Konzepte, die, je nach Blickwinkel verschiedener Autoren, für die Absicherung und Verstärkung der Kundentreue empfohlen werden: Kundenintegration, die Kundenbindung und das Management von Kundenbeziehungen.

Torsten Tomczak, Sven Reinecke und Sabine Dittrich argumentieren für eine differenzierte Sichtweise der Maßnahmen zur Kundenbindung in verschiedenen Märkten, da viele Unternehmungen die Erfahrung gemacht haben, dass die im Bereich der Kundenbindung gesetzten Maßnahmen häufig nicht zu den erwarteten Wirkungen geführt haben. Es sind sogar potentiell negative Effekte, wie zum Beispiel Flexibilitäts- und Informationsverluste, unrentable Investitionen in die Kundenbeziehung, Widerstand beim Kunden oder eine Vernachlässigung anderer Kunden, zu beobachten. Tomczak, Reinecke und Dittrich zeigen wie Strategien der Kundenbindung zu Folgekäufen führen, wie Kundenbindung durch einen optimalen Mix faktischer und psychologischer Bindungen erreicht wird und wie Kundenbindung in unterschiedlichen Geschäftstypen verwirklicht werden kann. Sie diskutieren dann, wie die wichtigsten bekannten Kundenbindungsmaßnahmen die Strategien der Kundenbindung unterstützen können.

Die Hypothese "Wie Kundenbindungskonzepte für bestimmte Märkte zu gestalten sind, hängt hauptsächlich von der Neuartigkeit des Marktes und den Marktcharakteristika ab!" wird im Beitrag von *Michael Laker, Alexander Pohl und Denise Dahlhoff* untersucht. Die drei Autoren vertreten die Auffassung, dass durch eine Typologisierung alter und

neuer Märkte Unterschiede bei den Kunden in Bezug auf bestimmte Merkmale aufgedeckt werden, die einen Einfluss auf die Ziele der Kundenbindung in diesen Märkten und die Art der jeweils geeigneten Kundenbindungsmaßnahmen haben. Anhand zahlreicher Beispiele werden diese Unterschiede dargestellt und Schlussfolgerungen für die Kundenbindung in neuen Märkten gezogen.

Die Lernfähigkeit bildet eine wichtige Säule des kundenorientierten Unternehmens, damit neues Wissen über Kunden und Märkte laufend erworben und in bestehende Strukturen integriert werden kann. *Gernot Handlbauer und Birgit Renzl* diskutieren die Zusammenhänge zwischen Kundenorientierung und Wissensmanagement, unterschiedliche Ebenen des "kundenorientierten Wissens", den Zyklus der Wandlung des Wissens und schließlich die Verantwortung und Aufgabe der Unternehmensleitung in der kundenorientierten Unternehmung.

Customer Relationship Management (CRM) hat sich in den letzten Jahren zu einem der bedeutendsten Managementtools entwickelt. Allerdings liegen die Erfolgsraten laut mehrerer Studien unter 50 %. *Sonja Grabner-Kräuter* und *Alexander Schwarz-Musch* stellen in ihrem Beitrag die konzeptionellen Grundlagen und Komponenten von CRM dar und diskutieren dann die zentralen Erfolgsfaktoren von CRM-Projekten. Diese liegen – so die Autoren – in der Durchführung differenzierter Kundenanalysen, in der Entwicklung einer klaren Kundenstrategie und in der adäquaten Anpassung der Organisationsstruktur.

Die internetbasierte Einbindung der Kunden in die Innovationsprozesse stellt ein viel versprechendes Customer Relationship Management Instrument dar, argumentieren *Johann Füller, Hans Mühlbacher und Michael Bartl.* Sie zeigen in einer empirischen Studie, dass engagierte Kunden, die aktiv in die Produktentwicklung eingebunden werden, das Unternehmen kundenorientiert wahrnehmen, sich ernst genommen fühlen, Vertrauen entwickeln und an einer weiteren Zusammenarbeit auch interessiert sind. Zudem steigen durch die virtuelle Kundenintegration auch das Produktinteresse und die Kaufabsicht.

Der zweite Teil dieses Bandes - Instrumente und Methoden - wird durch den Beitrag von *Heinz K. Stahl, Hans H. Hinterhuber, Stephan A. Friedrich von den Eichen und Kurt Matzler* „Kundenzufriedenheit und Kundenwert eingeleitet". Die Tatsache, dass zwar zahlreiche Unternehmungen die Zufriedenheit ihrer Kunden messen, die Kehrseite der Zufriedenheit, der Kundenwert, weitgehend der Mutmaßung überlassen wird, nehmen Stahl et al. zum Anlass, verschiedene Methoden zur Berechnung des Kundenwertes darzustellen. Die Schwächen der am häufigsten eingesetzten Methoden sprechen für die Berechnung eines aus mehreren - auch qualitativen - Teilwerten resultierenden Kundenkapitalwertes. Als Fazit wird ein Portfoliomanagement mit den Dimensionen Kundenzufriedenheit und Kundenwert vorgeschlagen

Kurt Matzler und *Franz Bailom* zeigen auf, welche Probleme vor allem in der Praxis bei der Messung von Kundenzufriedenheit entstehen und wie diese vermieden werden können. Die Autoren sprechen von "proaktivem Kundenzufriedenheitsmanagement" in dem Sinne, dass es nicht ausreicht, durch ein einfaches Messen der Zufriedenheit auf aufge-

tretene Probleme zu reagieren, sondern dass es notwendig sei, Probleme und Wünsche zu antizipieren und aktiv zu gestalten. Es wird ein mehrstufiges Verfahren vorgeschlagen, in dem qualitative und quantitative Instrumente integriert sind und als praktischer Leitfaden zur gezielten Messung und zum Management von Kundenzufriedenheit verstanden werden kann.

Geschäftsbeziehungen mit hohem integrativem Charakter stellen besondere Anforderungen an die Messung von Kundenzufriedenheit. Diese werden von *Eva Thelen, Oliver Koll und Hans Mühlbacher* herausgearbeitet. Als Antwort wird eine prozessorientierte Messung der Zufriedenheit durch den kombinierten Einsatz mehrerer Methoden vorgeschlagen. Anhand eines Beispiels aus dem Business-to-Business-Bereich wird die Anwendung illustriert und diskutiert.

In Theorie und Praxis beginnt sich die Überzeugung durchzusetzen, dass es nicht mehr ausreicht, Mindestanforderungen an Produkte und Dienstleistungen zu erfüllen um Kunden zufrieden zu stellen. Es sei notwendig, den Kunden mit Leistungen zu überraschen und zu begeistern, die er sich nicht erwartet hat. In diesem Zusammenhang wird vielfach von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren gesprochen. *Kurt Matzler, Elmar Sauerwein und Christian Stark* diskutieren in ihrem Beitrag mehrere Methoden zur Identifikation dieser Zufriedenheitsfaktoren.

Beschwerdezufriedenheit führt zu Kundenzufriedenheit und damit zu höherer Kundenbindung. *Bernd Stauss* weist darauf hin, dass dieser Zusammenhang bislang kaum theoretisch erklärt wurde und versucht diese Erkenntislücke in seinem Beitrag "Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung" zu schließen. Er betrachtet Beschwerdezufriedenheit zunächst auf theoretischer Ebene und zeigt dann anhand empirischer Daten die Zusammenhänge zwischen Beschwerdezufriedenheit und Kundenbindung. Die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen bieten Ansätze, wie mit Hilfe des Beschwerdemanagements Beschwerdezufriedenheit und Kundenbindung positiv beeinflusst werden können.

In ihrem Beitrag "Kundenbindung durch *Discovery*" stellt *Antonella Mei-Pochtler* ein von der *Boston Consulting Group* entwickeltes Verfahren vor, mit dessen Hilfe Wachstumspotentiale in Geschäftsbeziehungen neu entdeckt oder besser ausgeschöpft werden können. In einem strukturierten, analytischen Prozess werden dabei die Erfolgsfaktoren und "Economics" des Geschäfts gemeinsam mit dem Kunden erforscht, um neue Lösungen, Ideen, Produkte und Dienstleistungen zum beiderseitigen Vorteil zu schaffen.

Excellence-Modelle, die im Kontext von TQM-Konzepten entwickelt wurden, stellen brauchbare Ansätze zur ganzheitlichen Unternehmensbewertung und zur Unterstützung der Unternehmenssteuerung dar. Den wichtigsten dieser - der Malcolm Baldrige National Quality Award, der Australian Quality Award und das Europäische Modell für Business Excellence - ist eine konsequente Kundenorientierung gemeinsam. *Klaus J. Zink, Thomas Bäuerle und Ulrich Steimle* stellen in ihrem Beitrag dar, wie erfolgreiche Unternehmungen, die die Ideen dieser Excellence-Konzepte verwirklicht haben, dadurch eine

konsequente Kundenorientierung erreicht und eine hohe Kundenzufriedenheit realisiert haben. Die zahlreichen Best-Practice-Beispiele verdeutlichen, dass die Orientierung an diesen Excellence-Modellen helfen kann, einen systematischen und zielorientierten Verbesserungsprozess einzuleiten und dass deren Grundsätze branchen- und unternehmensgrößenunabhängig sind.

Kundenclubs basieren auf überwiegend nicht-monetären Vorteilen für die Clubmitglieder. Dies ist eines der wesentlichsten Unterscheidungsmerkmale zu anderen Instrumenten der Kundenbindung. Hunderte dieser Clubs haben bereits unter Beweis gestellt, dass es vor allem emotionale, weiche Faktoren und nicht Preisvorteile sein können, die den Weg zu Kundenloyalität ebnen. In Deutschland gibt es heute mehr als 300 Kundenclubkonzepte. *Stephan A. Butscher und Lars R. Müller* diskutieren wie dieses klassische und zunehmend wichtiger werdende Instrument der Kundenbindung erfolgreich entwickelt und umgesetzt werden kann.

Die Integration des Kunden in den Innovationsprozess wird vielfach als ein zentraler Erfolgsfaktor betrachtet. Dafür stehen zahlreiche Methoden zur Verfügung. *Andrea Hemetsberger und Johann Füller* bringen Ordnung in die Vielfalt und geben wertvolle Hinweise dafür, wie und vor allem wann welche Methoden sinnvoll in den Innovationsprozess eingebaut werden können. Damit leisten sie einen wertvollen Beitrag zur richtigen Auswahl der Werkzeuge, deren fachgemäßen Anwendung und in der Folge zur „kundenorientierteren" Innovation.

Johann Füller, Gregor Jawecki und Michael Bartl legen in ihrem Beitrag über „Produkt- und Serviceentwicklung in Kooperation mit Online Communities" ihren Schwerpunkt auf ein neues und viel versprechendes Thema: der Nutzung der Online-Communities als Wissens- und Innovationsquelle. Die in diesem Beitrag diskutierten Methoden und Beispiele zeigen wie wertvoll und zugleich spannend Online-Communities für kundenorientierte Innovationen sein können.

Günther und Martina Botschen stellen in ihrem Beitrag Methoden vor, die eine direkte Kundenintegration in den Innovationsprozess von Dienstleistungen erlauben. Diese Methoden ermöglichen es, konkrete Erfahrungen, Ansprüche und Ideen von Kundenseite zu erfassen und haben gegenüber den traditionellen, standardisierten und attributorientierten Marktforschungsmethoden den Vorteil, nicht nur auf hohem Abstraktionsniveau bereits Bekanntes zu erheben, sondern erlauben es, neue Inhalte zu erfassen. Die Anwendung der hier präsentierten Methoden wird durch erfolgreiche Beispiele aus der Praxis unterlegt.

Kundenorientierte Führung endet nicht an den Grenzen der eigenen Unternehmung. In diesem Sinne erweitert der Beitrag von *Stephan A. Friedrich von den Eichen, Hans H. Hinterhuber, Kurt Matzler und Heinz K. Stahl* den bisherigen Betrachtungsfokus um eine wichtige Dimension - die der *kooperativen* und *ko-evolutiven Wertschöpfung*. Am Beispiel der „Efficient Consumer Response"-Bewegung zeigen sie, auf welche Weise Konsumgüterindustrie und Einzelhandel gemeinsam Mehrwert für den Konsumenten

schaffen und würdigen die Initiative vor dem Hintergrund der aktuellen Markt- und Wettbewerbsbedingungen.

Obwohl die Preisgestaltung einen deutlichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und den Unternehmenserfolg hat, wird dieses Thema sowohl in der Theorie als auch in der Praxis eher stiefmütterlich behandelt. *Andreas Hinterhuber* zeigt in seinem Beitrag unter anderem, dass Preishöhe und Marktanteil durchaus kompatibel sein können und dass die Preissensitivität der Kunden häufig überschätzt wird. Das in seinem Beitrag vorgeschlagene Rahmenmodell soll es erlauben profitable Preise zu bestimmen, die sowohl Kunden zufrieden stellen als auch Unternehmensgewinne garantieren.

Nikola Glusac leitet mit seinem Beitrag über die Wirkung von Bonusprogrammen den dritten Teil des Bandes ein. Zurecht stellt er sich die Frage, ob Bonusprogramme tatsächlich effektiv in der Kundenbindung sind, haben sie doch in den letzten Jahren den Markt überschwemmt und werden oft als unwirksam dargestellt. Die empirischen Ergebnisse seiner Arbeit beweisen das Gegenteil.

Franz Bailom, Markus Anschober, Kurt Matzler und Alexander Kausl präsentieren Ergebnisse einer empirischen Studie über Preis- und Innovationswettbewerb, die sie bei Führungskräften in Österreich, Deutschland und der Schweiz durchgeführt haben. Dabei gehen sie vor allem der Frage nach, worin sich jene Unternehmen unterscheiden, die im schärfer werdenden Customer-Value-Wettbewerb gewinnen.

Kundenzufriedenheit ist seit Jahren ein zentrales Thema in der Theorie und in der Praxis. Doch welche Bedeutung hat ein Zufriedenheitsmanagement in der Praxis tatsächlich? Wie wird mit Ergebnissen von Zufriedenheitsbefragungen, die mittlerweile von fast jedem Unternehmen in irgendeiner Form durchgeführt werden, umgegangen? Diesen und ähnlichen Fragen gehen *Bernd Stauss, Frank Dornach und Christian Coenen* in einer branchenübergreifenden Studie nach. Die Ergebnisse zeigen, um mit den Autoren zu sprechen, „ein interessantes, aber auch ernüchterndes Bild."

„Kundenbindung ist das Ergebnis einer Kette von langjährigen Erfahrungen, die der Kunde mit dem Fahrzeug und dem Autohaus macht" schreibt *Heinrich Holland.* Er diskutiert Gründe und Ziele von Kundenbindungsstrategien, Kaufentscheidungprozesse beim Automobilkauf und Ansatzpunkte einer Kundenorientierung. Das Kundenbindungsprogramm der Porsche AG zeigt wie durch ein systematisches Kundenkontaktprogramm die Beziehung zum Kunden gepflegt und seine Loyalität zur Marke aufrechterhalten werden können. Von diesen Erfahrungen kann man auch in anderen Branchen lernen.

Der Beitrag von *Martin Wieder* beschäftigt sich mit geeigneten Kundenbindungsinstrumenten, die besonders für den Handel relevant sind. Die Erkenntnisse stützen sich dabei auf Interviews und Recherchen bei Handelsunternehmen verschiedener Branchen sowie bei Industrieunternehmen und Dienstleistern. Martin Wieder vergleicht den Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten mit einem Eisbergphänomen: Alle Instrumente werden in ihrer Wirkung abgeschwächt, wenn das innere Bild vom Kunden von negati-

ven Einstellungen und schlechter Service- und Qualitätsorientierung determiniert wird. Maßgeblich verantwortlich für eine konsequente Kundenorientierung eines Handelsunternehmens ist die Führungskultur. Eine Service- und Dienstleistungsmentalität lässt sich nur dann umsetzen, wenn sie „von oben", d.h. von Personen aus dem Führungskreis, glaubhaft und kontinuierlich vorgelebt wird.

„Alegria" nennt sich das ehrgeizige Programm der Bank für Tirol und Vorarlberg (BTV) mit dem Ziel „einen spürbaren Unterschied zu anderen Finanzdienstleistern zu schaffen, Kunden zu begeistern". *Christine Kittinger-Rosanelli* zeigt den Weg zu begeisterten Kunden im Rahmen eines Qualitätsmanagementprozesses in einer Bank. Das Potential steckt dabei in den Mitarbeitern. Sie sind auch – so erkennt man an den Erfahrungen der BTV – Dreh- und Angelpunkt bei der Implementierung. Nur durch frühzeitige und umfassende Einbindung in die Veränderungsprozesse erreicht man die Änderungen in den Einstellungen und Werthaltungen, die für eine erfolgreiche Implementierung Voraussetzung sind.

Der Wunsch als individuelle Person und nicht als Masse angesprochen und auch als Person wahrgenommen zu werden, fordert nach einen neuen Bezugsrahmen für das Marketing: Micro-Marketing statt Massenmarketing. *Manfred Kohl und Christine Siegel* schildern in ihrem überaus lesenswerten Beitrag wie Beziehungsmarketing im Tourismus und als Basis für eine erfolgsversprechende Profilierung genutzt werden kann. Der Beitrag ist gespickt mit Beispielen erfolgreicher Praktiken um Gäste zu überraschen und zu begeistern. Leser aus allen Branchen finden hier zahlreiche Impulse für das eigene Unternehmen.

In Frankreich haben – so beobachtet *Alexander Pohl* – Kundenbindungsprogramme eine größere Verbreitung als in Deutschland. Dies nimmt der Autor zum Anlass, einige erfolgreiche und weithin bekannte Kundenbindungsprogramme näher ins Visier zu nehmen. Mehrere Beispiele vermitteln einen interessanten Einblick und geben wertvolle Anregungen.

Reinhold Karner schließt diesen Band mit einem Beitrag über kundenorientierte Unternehmensführung bei einem Tiroler Paradeunternehmen, der KTW Software & Consulting. Eines der Herzstücke ist das Anreizsystem für Mitarbeiter, das an ein kunden- und erfolgsorientiertes Prämien- und Bonussystem geknüpft ist. Auch in diesem Beitrag finden sich zahlreiche Anregungen für die praktische Ausgestaltung der kundenorientierten Unternehmensführung.

Die Herausgeber danken allen Autoren, die trotz ihrer hohen Arbeitsbelastung die Zeit gefunden haben, ihre Erkenntnisse und Einsichten mit einem großen Leserkreis zu teilen. Besonderer Dank gilt Birgit Kuntner und Manuela Pötzlberger für die sorgfältige Bearbeitung des Manuskripts. Wir alle würden uns freuen, wenn das vorliegende Buch den Leserinnen und Lesern bei der Kundenorientierung Orientierung bieten könnte.

Hans H. Hinterhuber und Kurt Matzler
Universität Innsbruck und Johannes Kepler Universität Linz, im Juni 2006

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber V

Teil 1: Grundlagen

Kurt Matzler/Heinz K. Stahl/Hans H. Hinterhuber

Die Customer-based View der Unternehmung 3

Manfred Bruhn

Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung 33

Frank Huber/Andreas Herrmann/Christine Braunstein

Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg 67

Heinz K. Stahl

Kundenloyalität kritisch betrachtet 85

Torsten Tomczak/Sven Reinecke/Sabine Dittrich

Kundenpotenziale ausschöpfen – Gestaltungsansätze für Kundenbindung in verschiedenen Geschäftstypen 105

Michael Laker/Alexander Pohl/Denise Dahlhoff

Kundenbindung auf neuen Märkten 131

Gernot Handlbauer/Birgit Renzl

Kundenorientiertes Wissensmanagement 145

Sonja Grabner-Kräuter/Alexander Schwarz-Musch

CRM – Grundlagen und Erfolgsfaktoren 173

Johann Füller/Hans Mühlbacher/Michael Bartl

Beziehungsmanagement durch virtuelle Kundeneinbindung in den Innovationsprozess 193

Teil 2: Instrumente und Methoden

Heinz K. Stahl/Hans H. Hinterhuber/Stephan A. Friedrich von den Eichen/Kurt Matzler

Kundenzufriedenheit und Kundenwert 221

Kurt Matzler/Franz Bailom

Messung von Kundenzufriedenheit 241

Eva Thelen/Oliver Koll/Hans Mühlbacher

Prozessorientiertes Management von Kundenzufriedenheit 271

Kurt Matzler/Elmar Sauerwein/Christian Stark

Methoden zur Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren 289

Bernd Stauss

Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung 315

Antonella Mei-Pochtler

Kundenbindung durch *Discovery* 335

Klaus J. Zink/Thomas Bäuerle/Ulrich Steimle

Kundenorientierung und –zufriedenheit in Excellence-Konzepten 353

Stephan A. Butscher/Lars R. Müller

Kundenbindung durch Kundenclubs 383

Andrea Hemetsberger/Johann Füller

Qual der Wahl – Welche Methode führt zu kundenorientierten Innovationen? 399

Johann Füller/Gregor Jawecki/Michael Bartl

Produkt- und Serviceentwicklung in Kooperation mit Online Communities 435

Günther Botschen/Martina Botschen

Kundenintegrierte Neuproduktentwicklung von Dienstleistungen 455

Stephan A. Friedrich von den Eichen/Hans H. Hinterhuber/ Kurt Matzler/Heinz K. Stahl

Durch Kooperation den Kundenwert steigern 473

Andreas Hinterhuber

Pricing und Kundenzufriedenheit 493

Teil 3: Praktische Erfahrungen

Nikola Glusac

Bonusprogramme - ein wirkungsvolles Kundenbindungsinstrument? 513

Franz Bailom/Markus Anschober/Kurt Matzler/Alexander Kausl

Preis- und Innovationswettbewerb: Ergebnisse einer Führungskräftebefragung 525

Bernd Stauss/Frank Dornach/Christian Coenen

Zufriedenheitsmanagement – Konzept und Realisierung 543

Heinrich Holland

Kundenbindungsmanagement in der Automobilbranche 561

Martin Wieder

Kundenbindungsinstrumente im Handel – Erfolgspotentiale und Umsetzungsvoraussetzungen 577

Christine Kittinger-Rosanelli

„Alegria" - Der Weg der Bank für Tirol und Vorarlberg (BTV) zu begeisterten Kunden im Rahmen eines Qualitätsmanagementprozesses 593

Manfred Kohl/Christine Siegel

Beziehungsmarketing im Tourismus 609

Alexander Pohl

Kundenbindungsprogramme in Frankreich: Bedeutung und Fallstudien..... 621

Reinhold Karner

Kundenorientierte Unternehmensführung – Fallbeispiel KTW Software & Consulting, Tirol..... 633

Teil 1

Grundlagen

Kurt Matzler/Heinz K. Stahl/Hans H. Hinterhuber

Die Customer-based View der Unternehmung

1. Einleitung

2. Die Customer-based View
   2.1 Unternehmenswert als Funktion der Kundenzufriedenheit
      2.1.1 Kundenzufriedenheit und Wiederkauf
      2.1.2 Kundenzufriedenheit und Cross-Selling
      2.1.3 Kundenzufriedenheit und Preissensibilität
      2.1.4 Kundenzufriedenheit und positive Mundwerbung
      2.1.5 Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert: Art und Stärke des Zusammenhanges
   2.2 Kundenzufriedenheit als Funktion des „Customer Value"
      2.2.1 „Customer Value" als Wettbewerbsfaktor
      2.2.2 Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit
   2.3 Customer Value als Funktion der Kernkompetenzen
   2.4 Ein „Denken in Investitionen" als Voraussetzung für den Aufbau von Kernkompetenzen

3. Zusammenfassung

1. Einleitung

Betrachtet man die jüngere Literatur zur strategischen Unternehmensführung und zum Marketing, so lassen sich drei wesentliche Schwerpunkte identifizieren:

- *Arbeiten zur wertorientierten Unternehmensführung*, welche die Interessen der Kapitalgeber in den Vordergrund rücken und in der Maximierung des Unternehmenswertes die zentrale Zielgröße sehen;
- *die ressourcenorientierte Sicht der Unternehmung*, welche unterstellt, dass weniger die Attraktivität und Struktur der Branche sowie die Positionierung am Markt, sondern vielmehr die Ressourcenausstattung der Unternehmung erfolgswirksam ist; und
- *Arbeiten zum Zusammenhang zwischen Marktorientierung, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg*, die belegen, dass die Ausrichtung an der Zufriedenheit des Kunden einen wesentlichen Teil der Performanceunterschiede zwischen Unternehmen zu erklären vermag.

Im Rahmen der *wertorientierten Unternehmensführung*, die vor allem durch Rappaport (1986) und Copeland/Koller/Murrin (1994) geprägt wurde, rücken die Interessen der Kapitalgeber verstärkt in den Vordergrund der Unternehmensführung. Die Maximierung des Unternehmenswerts wird dabei zur zentralen Zielgröße (Hahn/Hintze 1998) und der Beitrag einzelner Unternehmensbereiche, Strategien und Konzepte zur Wertsteigerung der Unternehmung zum Maßstab unternehmerischer Effizienz (Hinterhuber 1996).

Aus Sicht des *Ressourcenansatzes*, der die Strategielehre seit etwa Mitte der 80er Jahre prägt, ist für den Unternehmenserfolg nicht so sehr die Attraktivität und die Struktur der Branche sowie die Positionierung im Markt, als vielmehr die Verfügbarkeit von einzigartigen Ressourcen des Unternehmens entscheidend. Ressourcen sind dann Quellen ökonomischer Renten, wenn sie *konvertierbar* (um im Wettbewerb zur Nutzung von Chancen oder Abwehr von Gefahren eingesetzt zu werden), *knapp*, *nicht imitierbar* und *nicht ersetzbar* sind (Wernerfelt 1984, Amit/Shoemaker 1993, Hunt/Morgan 1995).

In der Literatur zum Marketing wurde seit etwa Anfang der 90er Jahre eine ganze Reihe von Arbeiten vorgelegt, die den Zusammenhang zwischen *Markt- bzw. Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg* untersuchen (z.B. Narver/Slater 1990, Reichheld/Sasser 1990, Jaworski/Kohli 1993, Anderson/Fornell/Lehmann 1994, Ittner/Larcker, 1998, Matzler/Stahl, 2000). Die Ergebnisse dieser Arbeiten zeigen sowohl theoretisch als auch empirisch, dass Umfang und die Qualität der Kundenbeziehungen in erheblichem Maß die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen beeinflussen. Zufriedene Kunden liefern eine höhere Wiederkaufrate, sind weniger preisempfindlich, empfehlen Produkte und Dienstleistungen weiter und kaufen vermehrt auch andere Produkte und Dienstleistungen des Anbieters (cross-buying).

In dieser Arbeit wird die Ansicht vertreten, dass sich diese drei Forschungsströmungen in eine „Customer-Based View" (CBV) der Unternehmung integrieren lassen (siehe Abb. 1).

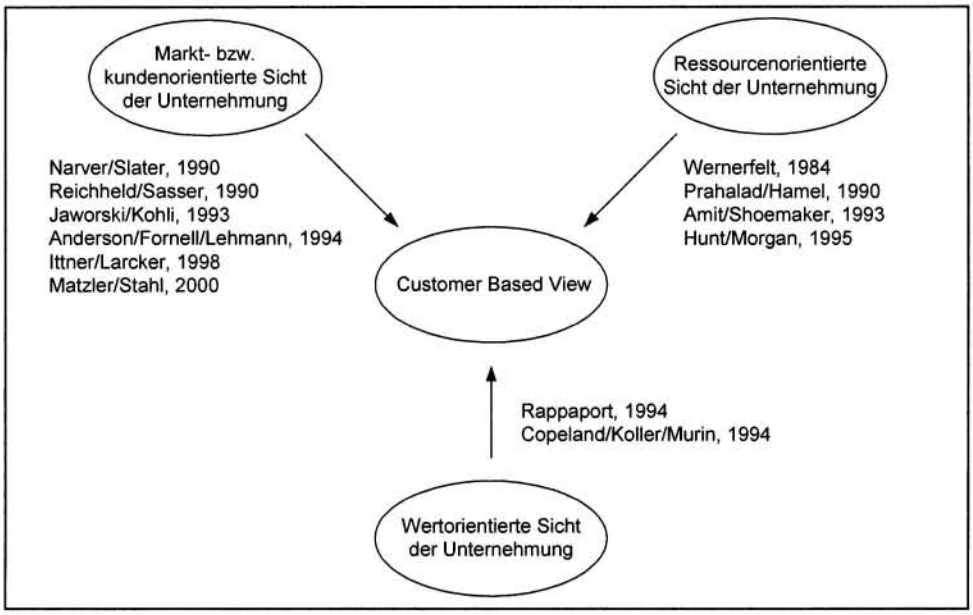

Abbildung 1: Theoretische Grundlagen der Customer-Based View

Es wird eine „Customer-based View" der Unternehmung begründet, die von folgenden Annahmen ausgeht (in Anlehnung an Valdani/Busacca 1999 und Valdani/Busacca 2000):

Annahme 1: Der Unternehmenswert ist eine Funktion der Kundenzufriedenheit

Annahme 2: Kundenzufriedenheit ist eine Funktion des wahrgenommenen Wertes der angebotenen Produkte und Leistungen („Customer Value")

Annahme 3: Die Fähigkeit, solche Wertangebote, also „Customer Value", zu schaffen, wird bestimmt a) durch die Ressourcenausstattung der Unternehmung und b) durch die Effizienz (definiert als Verhältnis von Ist-Output zu Ist-Input) und die Effektivität (definiert als Verhältnis von Ist-Output zu Soll-Output), mit der Ressourcen in für Kunden wertvolle Outputs umgesetzt werden (Kernkompetenzen).

Annahme 4: Kernkompetenzen können nur entwickelt werden, wenn die Unternehmung in der Lage ist, die finanziellen Ansprüche der Stakeholder insgesamt und der Kapitalgeber im Besonderen zufrieden zu stellen und dadurch das notwendige Kapital zu generieren.

Diese drei Annahmen lassen sich in einen kausalen Zusammenhang bringen (siehe Abb. 2), der in den folgenden Abschnitten näher begründet wird.

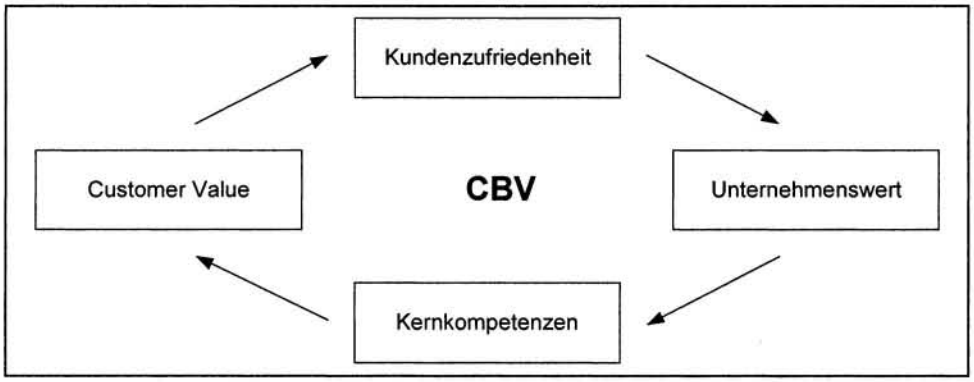

Abbildung 2: Die kausalen Zusammenhänge der „Customer-based View" der Unternehmung

2. Die Customer-based View

2.1 Unternehmenswert als Funktion der Kundenzufriedenheit

Zahlreiche Arbeiten belegen, dass ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst. Unternehmens*erfolg* - zumeist gemessen als ROI - bewirkt aber nicht automatisch eine Erhöhung des Unternehmens*wertes* (vgl. Rappaport 1986). Gewinne und Rentabilitätskennzahlen sind wenig geeignet, den Unternehmenswert zu messen, da die Verfahren mit der Art des Rechnungswesens variieren, Risiko- und Zeitfaktoren oft unberücksichtigt sowie Investitionserfordernisse ausgeschlossen bleiben. Für die Untersuchung des direkten Zusammenhanges zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert muss daher für letzteren eine eigenständige Grundlage gewählt werden.

Srivastava/Shervani/Fahey (1998) behaupten nun, dass die (neue) Steuerungsgröße "Unternehmenswertsteigerung" die traditionellen Annahmen des Marketingkonzepts außer Kraft setze. Maßstäbe zur Bewertung von Marketingaktivitäten seien nicht mehr Umsätze, Marktanteile, Kundenzufriedenheit usw., sondern die aus den einzelnen Marketingaktivitäten resultierenden, auf den Gegenwartszeitpunkt abgezinsten Zahlungsströme (Discounted Cash-flow, DCF). Dies entspricht der Idee, Marketingaktivitäten als Investitionen zu betrachten. Um den Beitrag von Marketing-Investitionen zur Unternehmenswertsteigerung zu bewerten, muss man zuerst untersuchen, inwieweit Marketing-

Aktivitäten den Unternehmenswert beeinflussen. Die vier wichtigen Treiber des Unternehmenswerts sind:

- *Die Höhe des Cash-flow:* Der ökonomische Wert einer Investition orientiert sich am erwarteten diskontierten Zahlungsmittelüberschuss. Allerdings ist dieser allein nicht aussagefähig genug, da auch der Zeitwert des Geldes, das Investitionsrisiko und der Residualwert einer Investition am Ende der Prognoseperiode zu berücksichtigen sind.
- *Der Zeitpunkt des Cash-flow:* Zeitlich früher anfallender Cash-flow führt zu einem höheren Unternehmenswert. Weiter in der Zukunft liegende Zahlungsströme werden stärker diskontiert, weil sie einer höheren Ungewissheit unterliegen und weil zeitlich früher anfallender Cash-flow auch früher wieder ertragbringend angelegt werden kann.
- *Die Volatilität des Cash-flow:* Je höher die Volatilität des Cash-flow einer Investition ist, desto höher muss auch die entsprechende Risikoprämie sein, die in den Diskontsatz einzubauen ist, und desto niedriger wird auch der Unternehmenswert sein.
- *Der Residualwert der Investition:* Da meist auch nach der Betrachtungsperiode Cash-flow aus der Investition generiert wird, muss die Restgröße der Investition in die Berechnung des Unternehmenswerts einfließen.

Wir ziehen diesen Analyse-Rahmen heran, um den Beitrag der Kundenzufriedenheit auf die Unternehmenswertsteigerung herauszuarbeiten. Dabei stehen folgende vier Fragen im Vordergrund:

- Beeinflusst das Maß der Kundenzufriedenheit die Höhe des Cash-flow durch niedrigere Kosten oder höhere Erlöse?
- Beeinflusst das Maß der Kundenzufriedenheit den Zeitpunkt des zukünftigen Cash-flow, d.h., führt hohe Kundenzufriedenheit zu einem schnelleren Zahlungsmittelrückfluss aus den Investitionen?
- Beeinflusst das Maß der Kundenzufriedenheit die Volatilität des Cash-flow und damit die Höhe der Kapitalkosten?
- Beeinflusst das Maß der Kundenzufriedenheit den Residualwert einer Investition?

Die gesamte Wirkungskette von der Kundenzufriedenheit bis zur Unternehmenswertsteigerung ist in Abbildung 3 dargestellt. Sie bildet auch die Grundlage für die folgenden Überlegungen.

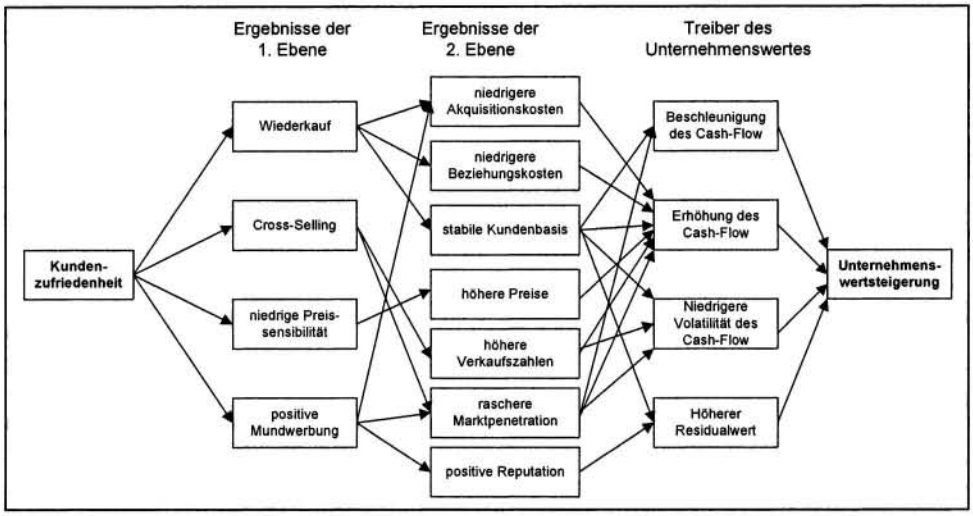

Abbildung 3: Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert (Quelle: Matzler/Stahl 2000)

2.1.1 Kundenzufriedenheit und Wiederkauf

Zahlreiche empirische Arbeiten untersuchen die Wirkungen von Kundenzufriedenheit auf das Wiederkaufverhalten des Kunden (Homburg/Giering/Hentschel 1999). Die aktuelle Diskussion konzentriert sich vorwiegend auf die Art des Zusammenhanges. Hierfür bietet die von Woodruff/Cadotte/Jenkins (1983) vorgeschlagene *Indifferenzzone* einen brauchbaren Ansatz: Innerhalb der Indifferenzzone führen Wahrnehmungen beim Kunden zu Assimilation und haben keine verhaltenswirksamen Folgen. Erst das Überschreiten einer bestimmten Wahrnehmungsschwelle führt zu Verhaltensänderungen des Kunden, was auch empirisch belegt ist. Homburg/Giering/Hentschel (1999, S. 185) kommen nach einer Sichtung der Literatur zum Schluss, "(dass) sich die Diskussion über die funktionale Form des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Wesentlichen auf einen progressiven oder einen sattelförmigen Verlauf konzentriert, ohne dass eine klare Tendenz im Hinblick auf einen der beiden Funktionsverläufe erkennbar wäre."

Wiederkauf hat in erster Linie zwei wesentliche Auswirkungen:

(1) *Eine höhere Wiederkaufrate senkt Akquisitions- und Beziehungskosten*: Eine hohe Wiederkaufrate stellt nicht nur die Rückflüsse aus geleisteten Beziehungsinvestitionen sicher, sie setzt auch Ressourcen frei, die für eine Kundenakquisition verwendet werden können. Je höher die Wiederkaufrate einer Unternehmung ist, desto niedriger sind die Kosten für die Akquisition von Neukunden. Diese Fixkosten für die Anbahnung und den Aufbau einer Geschäftsbeziehung verteilen sich dann auch auf längere Zeitspannen. Die

Beziehung zwischen Wiederkauf und Akquisitionskosten wurde in Abbildung durch einen Pfeil dargestellt. Eine weitere Wirkung hoher Wiederkaufraten besteht in sinkenden *Akquisitionskosten*. Unter diesen werden jene Informations- und Kommunikationskosten verstanden, die durch die Kontrolle und Anpassung von wechselseitigen Leistungsbeziehungen entstehen. Die Wahrscheinlichkeit höherer Wiederkaufraten und sinkender Beziehungskosten steigt mit dem Sicherheitsbedürfnis des Geschäftspartners sowie der Anzahl, Frequenz und Spezifität von Transaktionen. Homburg/Rudolph (1995, 43 ff) fanden z.B. bei einem Hersteller von Industriewaagen, dass die Marketing- und Vertriebskosten "junger" (höchstens zwei Jahre währender) Geschäftsbeziehungen etwa das Achtfache jener der "reifen" (mit über acht Jahren Dauer) betrugen.

(2) *Eine höhere Wiederkaufrate führt zu einer stabilen Kundenbasis*. Eine stabile Kundenbasis führt zu einer Beschleunigung des Cash-flow, da beispielsweise neue Produkte bei hoher Loyalität zum Lieferantenunternehmen rascher akzeptiert werden. Sie resultiert auch in einer Erhöhung des Cash-flow, da sich die Fixkosten für Anbahnung und Aufbau von Kundenbeziehungen über eine längere Zeitspanne verteilen. Außerdem sinkt die Volatilität des Cash-flow, da ein höherer Anteil des Gesamtumsatzes mit Stammkunden erzielt wird und loyale Kunden weniger stark auf Konkurrenzmaßnahmen reagieren. Schließlich führt eine höhere Wiederkaufrate zu einem höheren Residualwert der Unternehmung, da Kundenzufriedenheit Umfang, Festigkeit und Qualität der Kundenbasis erhöht.

Wir können nun auf der zweiten Ebene unseres Modells (vgl. Abb. 3) folgende Zusammenhänge für den Unternehmenswert postulieren:

(1) Eine höhere Wiederkaufrate führt zu höherem Cash-flow

Akquisitions- und Beziehungskosten sinken, die Fixkosten für Anbahnung und Aufbau von Kundenbeziehungen verteilen sich über eine längere Zeitspanne.

(2) Eine höhere Wiederkaufrate führt zu einer Beschleunigung des Cash-flow

Neu angebotene Produkte und Dienstleistungen werden bei hoher Loyalität rascher akzeptiert werden.

(3) Eine höhere Wiederkaufrate führt zu einer geringeren Volatilität des Cash-flow

Es wird ein höherer Anteil des Gesamtumsatzes mit Stammkunden erzielt und loyale Kunden reagieren weniger stark auf Konkurrenzmaßnahmen.

(4) Eine höhere Wiederkaufrate führt zu einem höheren Residualwert der Unternehmung

Umfang, Festigkeit und Qualität der Kundenbasis werden erhöht.

2.1.2 Kundenzufriedenheit und Cross-Selling

Kundenzufriedenheit kann auch zu einer besseren Ausschöpfung des "Cross-Selling"-Potenzials (Diller 1996, S. 81ff) führen und die Einführung neuer Produkte oder Dienstleistungen erleichtern. Das Cross-Selling-Potenzial einer Unternehmung besteht aus den Deckungsbeiträgen, die durch den Verkauf *zusätzlicher*, allerdings auf *denselben* Kernkompetenzen des Herstellers beruhenden Leistungen generiert werden können. Die vielfältigen, zufriedenheitsstiftenden Episoden einer noch dazu auf längere Sicht aufgebauten Kundenbeziehung können beim Kunden folgende Wirkungen erzielen:

- einen hohen Grad an *Konsens*, d.h., die Meinungen über den Dienstleister stimmen innerhalb des Kunden (z.B. der Familien- oder Unternehmensmitglieder) überein;
- einen hohen Grad an *Distinktheit*, d.h., es entsteht beim Kunden ein besonderes oder sogar einzigartiges Bild des Anbieters von Dienstleistungen;
- und einen hohen Grad an *Konsistenz*, d.h., Konsens und Distinktheit sind beständig und nicht nur vorübergehender Natur.

Diese drei Wirkungen bilden die Grundlage einer stabilen Kompetenzzuschreibung, oder "Stimulusattribution" nach Kelley, d.h., der Kunde hat Vertrauen in die Fähigkeiten des Anbieters gefasst, was die Akzeptanz zusätzlicher Dienstleistungen erhöhen kann (Srivastava/Shervani/Fahey 1998). Damit wirkt sich Cross-Selling hauptsächlich auf eine Erhöhung der Umsätze und eine schnellere Marktpenetration bei niedrigeren Beziehungskosten aus. Dies bedeutet auf der zweiten Ebene unseres Modells (vgl. Abb. 3):

(1) Cross-Selling führt zu einem höheren Cash-flow

Es erhöhen sich die Umsätze aus einer Kundenbeziehung, da das Kerngeschäft auf andere Leistungen ausgedehnt wird. Und da es sich um bestehende Kundenbeziehungen handelt, sind gleichzeitig die Akquisitions-, Beziehungs- und Bindungskosten niedriger.

(2) Cross-Selling führt zu einer Beschleunigung des Cash-flow

Durch die Erweiterung von Kundenbeziehungen entfallen Akquisitionszeiten. Bei hoher Zufriedenheit mit dem Kerngeschäft werden die Informations- und Entscheidungszeiten kürzer sein, da komplexe Kaufentscheidungen durch Vertrauen vereinfacht und beschleunigt werden. Somit ist mit einer schnelleren Marktpenetration zu rechnen.

(3) Cross-Selling führt zu einer geringeren Volatilität des Cash-flow

Durch eine Diversifikation über das Kerngeschäft hinaus können zyklische Nachfrageschwankungen im Sockelgeschäft ausgeglichen werden.

2.1.3 Kundenzufriedenheit und Preissensibilität

Hohe Kundenzufriedenheit erhöht das "akquisitorische Potenzial"[1] des Anbieters. Es vermag den Dienstleister gegen die preispolitischen Wirkungen aus eigenen Preiserhöhungen und aus Preissenkungen der Konkurrenz innerhalb eines bestimmten Preisintervalls abzuschirmen. Dieser Effekt ist in Arbeiten, welche die Beziehung zwischen Qualität und Preissensibilität sowie Loyalität und Preissensibilität untersuchen, hinreichend dokumentiert. Eine der umfassendsten empirischen Analysen des Zusammenhanges zwischen Qualität und Preissensibilität wurde im Rahmen der PIMS-Studien (Buzzell/Gale 1987) durchgeführt. Der Vergleich von mehr als 3.000 strategischen Geschäftseinheiten über einen längeren Zeitraum ergab, dass Geschäftseinheiten mit einer höheren relativen Qualität einen höheren relativen Preis erwarten können, wobei die direkten Kosten aufgrund geringerer Fehlerkosten nicht steigen müssen.

Insbesondere Reichheld/Sasser (1990) verweisen auf eine sinkende Preissensibilität bei hoher Loyalität. Sie argumentieren, dass Unternehmungen mit einem festen Kundenstamm höhere Preise für bewiesene Vertrauenswürdigkeit fordern können. Die Wirkungskette Qualität → Zufriedenheit → Loyalität verringert also die Reagibilität der Kunden, d.h. die Geschwindigkeit und das Ausmaß, mit denen die Kunden auf Preissenkungen der Konkurrenz reagieren.

Für die Treiber des Unternehmenswerts bedeutet dies:

Niedrigere Preissensibilität führt zu einem höheren Cash-flow

Einerseits lassen sich höhere Preise leichter durchsetzen, andererseits reagieren Kunden nicht so schnell auf kurzfristige Preisaktionen der Konkurrenten. Bei hoher Zufriedenheit ist damit die Gefahr ruinöser Preiswettbewerbe erheblich niedriger.

2.1.4 Kundenzufriedenheit und positive Mundwerbung

Mundwerbung, verstanden als direkte, private, verbale Kommunikation zwischen Personen über einen Anbieter bzw. dessen Angebot mit positiver, neutraler oder negativer Richtung (Cornelsen/Schober 1997), ist mehr als nur ein bloßer Nebeneffekt von Marketingbemühungen. Durch ihr verhaltenssteuerndes Potenzial kann sie als aktives Marketinginstrument eingesetzt werden:

- Mundwerbung hat als "Face-to-face"-Kommunikation einen größeren Einfluss auf die Wahrnehmung als schriftliche oder Massenkommunikation ("message effect").

---

1 Nach Gutenberg verschmelzen die Qualität der Waren, das Ansehen des Unternehmens, sein Kundendienst, die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen und gegebenenfalls auch sein Standort zu einer Einheit, "(...) die das akquisitorische Potential eines Unternehmens genannt sei". Vgl. ders. 1968, S. 237 ff.

- Mundwerbung ist persönlicher und daher glaubhafter als (anonyme) Marketing-Kommunikation ("source effect") und kann das "Versickern" einer Botschaft ("sleeper effect") wirksam verhindern (Levitt 1965).
- Positive Mundwerbung hängt von der Zufriedenheit des Kunden, seinem Involvement, der Kauf- bzw. Nutzungshäufigkeit ("light" vs. "heavy consumers") und der letzten Kauf- oder Beziehungsepisode ("recency effect") ab.
- Negativer Mundwerbung wird im Allgemeinen größere Aufmerksamkeit geschenkt als positiver (Mizerski 1982). Nach den Ergebnissen der TARP-Studien teilen zufriedene Kunden ihre Erfahrung im Durchschnitt *drei* weiteren Personen mit, während unzufriedene Kunden durchschnittlich *neun* bis *zehn* Personen über ihre negativen Erfahrungen berichten (TARP 1986, zitiert in Schütze 1992, 14).

Auch nach den Untersuchungen für das Deutsche Kundenbarometer hängt das Weiterempfehlungsverhalten, z.B. von Autokäufern, stark vom Ausmaß der Zufriedenheit ab. Etwa 60 % der überzeugten Kunden würden die Automarke bestimmt weiterempfehlen, während nur etwas über 30 % der zufriedenen Kunden angeben, ihre Automarke mit Sicherheit an Freunde oder Bekannte weiterzuempfehlen (Meyer/Dornach 1995).

Die Wirkungen positiver Mundwerbung auf die Treiber des Unternehmenswerts sind nun folgende:

(1) Positive Mundwerbung führt zu einem höheren Cash-flow

Da positive Mundwerbung die eigenen Kommunikationsbemühungen verstärkt, können Akquisitionskosten für Neukunden eingespart werden, was sich in einem höheren Cashflow niederschlägt.

(2) Positive Mundwerbung führt zu einer Beschleunigung des Cash-flow

Die Bereitschaft, neue Dienstleistungen zu testen oder gar zu akzeptieren wird durch positive Mundwerbung unterstützt, wodurch die Zahlungsströme beschleunigt werden können.

(3) Positive Mundwerbung führt zu einer niedrigeren Volatilität des Cash-flow

Die Bereitschaft, neue Dienstleistungen zu testen oder gar zu akzeptieren wird durch positive Mundwerbung unterstützt, wodurch die Zahlungsströme stabilisiert werden können.

(4) Positive Mundwerbung führt zu einem höheren Restwert der Unternehmung

Positive Mundwerbung vermag die Unternehmensreputation zu erhöhen, was wiederum in den Restwert der Unternehmen einfließt.

2.1.5 Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert: Art und Stärke des Zusammenhanges

Zunächst geht es um die Frage, welcher *Art* der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert ist. Im Einzelnen scheinen folgende Argumente auf einen nichtlinearen, *sattelförmigen* Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenswertsteigerung hinzudeuten, wie dies z.B. in den empirischen Arbeiten von Matzler et al. (2004), Ittner/Larcker (1999) und Eklöf/Hackl/Westlund (1999) zum Ausdruck kommt (vgl. auch Abb. 4):

- die vermutlich sattelförmige Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität, wie sie vor allem von Finkelman/Goland (1990), Conye (1989) und Oliva/Oliver/MacMillan (1992) herausgestellt wird;
- der vermutlich nichtlineare Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Mundwerbung, auf die z.B. Meyer/Dornach (1995) hinweisen;
- die geringere Preissensibilität, die bei hoher wahrgenommener Qualität und Zufriedenheit beobachtet werden kann (z.B. Buzzel/Gale 1987, Reichheld/Sasser 1991, Krishnamurthi/Raj 1991, Kalyanaram/Little 1994) und wofür Homburg/ Koschate (2001) einen sattelförmigen Zusammenhang behaupten;
- die plausible, wenn auch empirisch nicht ausreichend untersuchte Annahme, dass auch Cross-Selling bei Zufriedenheit jenseits der Indifferenzzone zunimmt;
- der abnehmende Grenznutzen einer "Kundenbegeisterung" bei gleichzeitig ansteigenden Grenzkosten, die anfallen, um sie hervorzurufen oder gar aufrecht zu erhalten, was die Existenz einer "Zone der Übertreibung" ("Overservicing") vermuten lässt.

Neben der *Art* der Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenswertsteigerung stellt sich auch die Frage nach der *Stärke* der Beziehung. Fornell (1992) fand anhand der Daten des Schwedischen Kundenzufriedenheitsbarometers große branchenmäßige Unterschiede in der Beziehung zwischen Zufriedenheit und Loyalität heraus. Ein ähnliches Bild ergeben die Zahlen des Deutschen Kundenzufriedenheitsbarometers (Meyer/Dornach 1995, zitiert in Herrmann/Johnson 1999). Diese Unterschiede lassen sich auf Differenzen in der Wettbewerbsintensität zurückführen. Je intensiver der Wettbewerb, umso stärker wirken sich enttäuschte Erwartungen auf die Kundenloyalität aus. Der schwächste Zusammenhang besteht sicherlich in Branchen mit monopolähnlichen Strukturen. Die geringe Anzahl von Alternativen zwingt hier Kunden trotz niedriger Zufriedenheit bei einem Anbieter zu bleiben. Als weitere beeinflussende Faktoren sind das Kunden-Involvement, (Bloemer/Kasper 1995, Homburg/Giering/Hentschel 1999, Herrmann/Huber 1997), soziodemographische Merkmale wie Alter und Einkommen (Herrmann/Huber 1997, Homburg/Giering/Hentschel 1999), Motive des Variety-Seeking (Homburg/Giering/Hentschel 1999) und die Wechselkosten zu erwähnen.

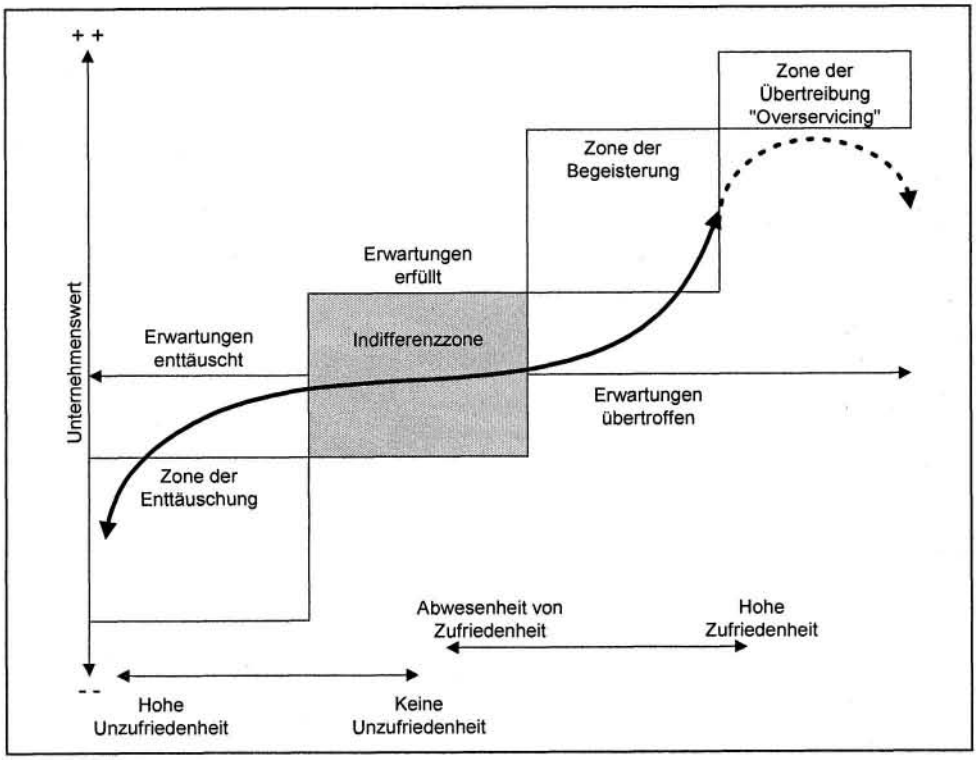

Abbildung 4: Vermuteter Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert (Quelle: Matzler/Stahl 2000)

Eine Unternehmensführung, die Anspruch auf Wertsteigerung erhebt, darf sich nicht mit einer periodischen Prüfung von Umsatz und Gewinn begnügen. Sie muss vielmehr auf die Zusammenhänge achten, die etwa zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und dem Unternehmenswert bestehen. Diese Zusammenhänge sind allerdings komplex und es ist nicht zu erwarten, dass es gelingen wird, sie in einer einfachen mathematischen Form auszudrücken. Für die Führung bedeutet dies, alle Aktivitäten auf die vier Größen Kundenloyalität, Cross-Selling, Preissensibilität und positive Mundwerbung auszurichten und mit einer "Cash-flow-Mentalität" zu verbinden.

2.2 Kundenzufriedenheit als Funktion des „Customer Value“[1]

> *"Value is the consumer's overall assessment of the utility of a product based on perceptions of what is received and what is given" (Zeithaml 1988, S. 14)*

Der vom Kunden ("Customer") einem Produkt oder einer Dienstleistung zugeschriebene Wert ("Value") resultiert aus der Wahrnehmung zweier Faktoren: der wahrgenommenen Qualität und dem wahrgenommenen Preis. Kunden haben sowohl hinsichtlich Preis als auch Qualität Erwartungen vor dem Kauf. Werden diese besser erfüllt als durch Konkurrenzangebote, entsteht Zonen mit unterschiedlichem Customer Value und damit unterschiedlicher Zufriedenheit (siehe Abb. 5). Die Gerade stellt eine Gleichgewichtslinie dar, bei der der wahrgenommene Customer Value immer gleich hoch ist. Unternehmungen bzw. Angebote, die links der Geraden positioniert sind, bieten niedrigen Customer Value, Unternehmungen rechts der Geraden hohen Customer Value.

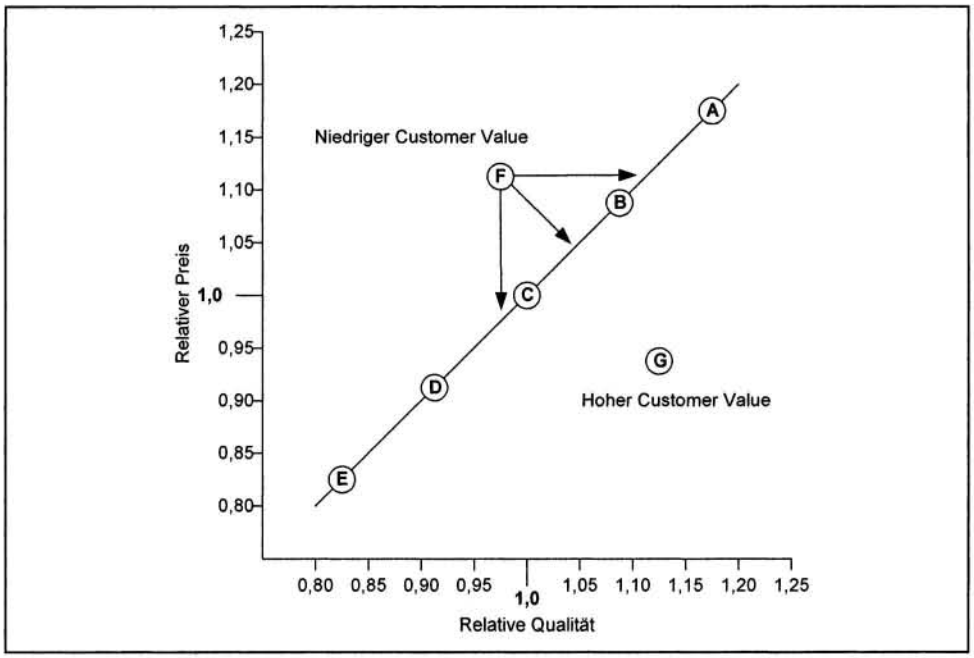

Abbildung 5: Customer Value Map (Quelle: Gale 1994)

---

1 Wir verwenden hier den englischen Begriff, um den Wert aus *Kundensicht*, eben den "Customer Value", von dem Wert zu unterscheiden, den eine bestimmte (aktuelle oder potenzielle) Kundenbeziehung für das *anbietende Unternehmen* darstellt, also den "Kundenwert".

2.2.1 „Customer Value“ als Wettbewerbsfaktor

Anbieter positionieren sich auf der Gleichgewichtslinie auf unterschiedliche Weise (Valdani 2000). Es wird Qualitätsführer am oberen Ende und Preisführer am unteren Ende geben. Auch kann es sein, dass einzelne Anbieter sich zwischen diesen Extremen positionieren. Um einzelne Kundensegmente werden sich entlang der Gleichgewichtslinie strategische Gruppen positionieren (Abb. 6). In Zeiten zunehmender Wettbewerbsintensität unterliegen diese Positionen einer besonderen Dynamik. Der Eintritt eines neuen Wettbewerbers oder eine neue Strategie eines Anbieters führt zwangsläufig zu Reaktionen bei den anderen. Längerfristig gesehen werden die Maßnahmen zur Erhöhung des Customer Value dazu führen, dass sich alle Anbieter in der "Customer Value Map" sukzessive nach rechts bewegen (D'Aveni 1994).

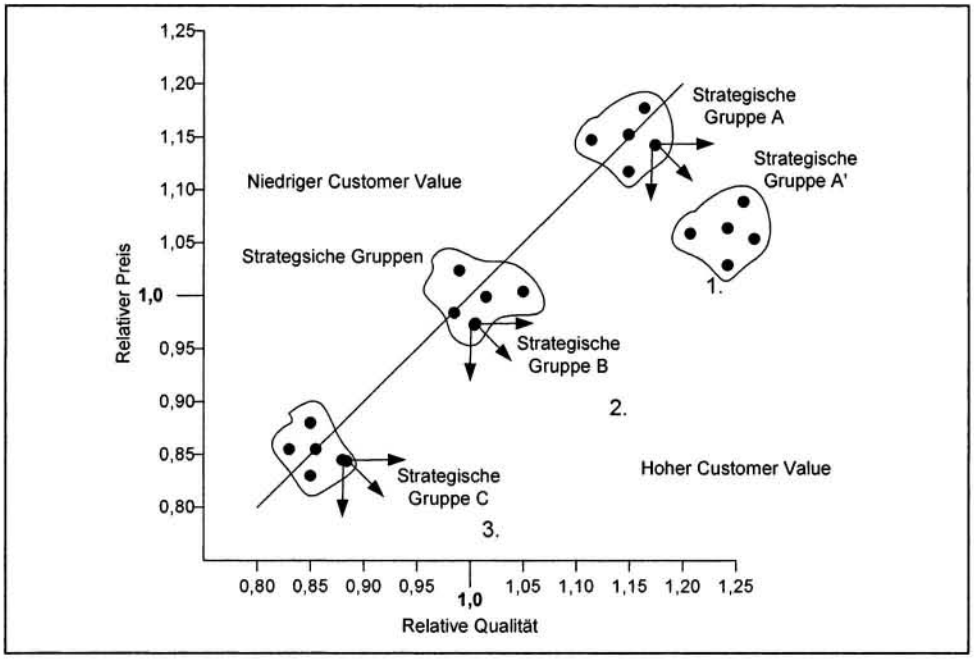

Abbildung 6: Customer Value-Wettbewerb (Quelle: Valdani 2000)

Um den Customer Value zu erhöhen, kann beispielsweise ein Anbieter der strategischen Gruppe A versuchen, bei gleich bleibendem Preis die Qualität zu erhöhen oder bei gleich bleibender Qualität den Preis senken. Auch eine Kombination dieser Strategien ist denkbar. Andere Anbieter, die sich in der Nähe positioniert haben und dieser strategischen Gruppe angehören, müssen unmittelbar nachziehen, da sie sonst ihre Kunden verlieren. Als Ergebnis zieht längerfristig die gesamte Gruppe nach rechts.