

KUNDENBINDUNG ALS MARKETINGZIEL

Konzepte und Instrumente für Öffentliche Bibliotheken

Diplomarbeit

im Fach Bibliotheksmanagement

Studiengang Öffentliche Bibliotheken

der

Fachhochschule Stuttgart –

Hochschule für Bibliotheks- und Informationswesen

Marianne Frey

Erstprüfer: Prof. Agnes Jülkenbeck

Zweitprüfer: Prof. Dr. Stefan Grudowski

Angefertigt in der Zeit vom 01. August 2000 bis 02. November 2000

Stuttgart, Oktober 2000

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	5
Zusammenfassung	6
Abstract	6
1 Einleitung	7
2 Kundenbindung als Marketingziel	8
2.1 Begriffsabgrenzung Kundenbindung	8
2.2 Einordnung in das Marketing	9
2.3 Die ökonomische Bedeutung der Kundenbindung.....	10
2.3.1 Direkter Nutzen	12
2.3.1.1 Kostensenkungseffekte	12
2.3.1.2 Erfolgswirkungen	14
2.3.2 Indirekter Nutzen.....	15
2.4 Kundenbindung in Öffentlichen Bibliotheken.....	17
3 Entstehung von Kundenbindung	19
3.1 Bindungsursachen.....	19
3.2 Kundenzufriedenheit	20
3.2.1 Entstehung von Kundenzufriedenheit	20
3.2.2 Beeinflussung der Kundenzufriedenheit	21
3.2.3 Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.....	22
3.2.3.1 Der Indifferenzbereich	22
3.2.3.2 Einflussgrößen auf den Zusammenhang	23
3.3 Weitere Einflussfaktoren	24
3.3.1 Involvement	24
3.3.2 Vertrauen.....	25
4 Kundenbindung aus Planungsperspektive	26
4.1 Kundenbindung im Zielsystem des Unternehmens	26
4.2 Rahmenbedingungen in Öffentlichen Bibliotheken	27
4.3 Operationalisierung von Kundenbindung	27
4.3.1 Das bisherige Verhalten.....	27
4.3.2 Das zukünftige Verhalten	29

4.3.3 Formulierung von Handlungszielen.....	29
4.4 Bestimmung von Zielgruppen.....	30
4.4.1 Ermittlung des Kundenwertes.....	31
4.4.1.1 Ökonomische und vorökonomische Größen.....	31
4.4.1.2 Portfoliokonzepte.....	31
4.4.1.3 Analyse des Beziehungslebenszyklus.....	34
4.5 Die Kundendatenbank.....	36
5 Kundenbindungsinstrumente.....	37
5.1 Produktpolitik.....	37
5.1.1 Der Kundenbeirat.....	38
5.1.2 Total Quality Management.....	40
5.2 Preispolitik.....	41
5.2.1 Rabatt- und Bonussysteme.....	42
5.2.2 Preisdifferenzierung.....	46
5.2.3 Weitere preispolitische Instrumente.....	48
5.2.3.1 Proben und Testangebote.....	48
5.2.3.2 Zahlungsweise.....	49
5.3 Distributionspolitik.....	49
5.3.1 Öffnungszeiten.....	49
5.3.2 Standort und Publikumsräume.....	50
5.3.3 Zustelldienste.....	50
5.3.4 Das Internet als Vertriebsweg.....	51
5.4 Kommunikationspolitik.....	52
5.4.1 Direct-Mailings.....	53
5.4.2 Der Kundenclub.....	55
5.4.3 Die Kundenzeitschrift.....	56
5.4.4 Die Kundenkonferenz.....	62
5.4.5 Online-Marketing.....	63
5.4.6 Persönliche Kommunikation.....	64
5.4.7 Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit).....	68
5.5 Integriertes Kundenbindungsmanagement.....	68
5.6 Zusammenfassung.....	69
5.7 Beschwerdemanagement.....	70
6 Kontrolle des Kundenbindungsmanagements.....	73
6.1 Kontrolle der Effektivität.....	73

6.1.1 Analyse der Kundenzufriedenheit	73
6.1.1.1 Critical-Incident-Methode	74
6.1.1.2 Multiattributive Messung	74
6.2 Kontrolle der Effizienz	76
7 Voraussetzungen für den Erfolg.....	77
7.1 Mitarbeiter.....	77
7.2 Strukturen und Organisation.....	78
7.3 Drei Bausteine für die Kundenbindung	78
Anlagen	I
Quellenverzeichnis.....	V

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Vergleich zweier Unternehmen mit unterschiedlichen Treuequoten	10
Abbildung 2	Nutzen durch Kundenbindung	11
Abbildung 3	Entstehung von Zufriedenheit	20
Abbildung 4	Zufriedenheit als notwendige Ausgangsbasis für Kundenbindung	22
Abbildung 5	Einflussgrößen auf den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	23
Abbildung 6	Das Kundenportfolio	32
Abbildung 7	Der Beziehungslebenszyklus	34
Abbildung 8	Datenkategorien einer Kundendatenbank.....	36
Abbildung 9	Gesichtspunkte der Kundenbindung	69
Abbildung 10	Beispielfrage	74
Abbildung 11	Beispielfragen nach SERVQUAL	75
Abbildung 12	Drei Bausteine für Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	79

Zusammenfassung

Auch für Öffentliche Bibliotheken ist ein Stamm aus treuen und zufriedenen Kunden, d.h. Benutzern und Besuchern unerlässlich. Kundenbindung sollte daher als Marketingziel betrachtet werden. Wesentlich für die Entstehung von freiwilliger Kundenbindung ist zunächst die Zufriedenheit der Kunden, weshalb der Kundenorientierung eine zentrale Funktion zukommt. Eine weitere wichtige Rolle spielt die Pflege des Dialogs zwischen der Bibliothek und ihren Kunden. Zu Beginn des Managementprozesses der Kundenbindung müssen Ziele festgelegt und die Kundengruppen definiert werden, deren Bindung vorrangig angestrebt wird. Dann können Instrumente der Angebots-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik eingesetzt werden. Die verwendeten Maßnahmen müssen auf Effektivität und Effizienz überprüft werden, wobei die Langzeitwirkung der Kundenbindung berücksichtigt werden sollte. Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz von Bindungsinstrumenten sind schließlich Mitarbeiterorientierung und entsprechende organisatorische Strukturen.

Schlagworte:

Kundenbindung, Kundenzufriedenheit, Kundenorientierung, Öffentliche Bibliothek, Bindungsinstrument, Beziehungsmanagement

Abstract

For public libraries as well regular customers are indispensable. Therefore customer retention is to be regarded as a marketing objective. Necessary condition for the development of a good relationship between a library and its customers is the customers contentment. This fact demands a creation of service oriented to the customers wants and wishes. Moreover the contact between them and the library has to be intensified. First steps within the management process of customer retention are the statement of objectives and the decision on the target groups one wants to bind. Thereupon instruments of the marketing mix concerning product, price, distribution and promotion policy can be applied. The measures have to be controlled with regard to effectiveness and efficiency. At that it is important to consider the long-term effect of customer retention as well as the fact that some of the instruments have to be applied for a longer term until the effect is becoming obvious. Further conditions for the success of customer retention are certain organizational structures and an employee-oriented style of leadership.

Keywords:

customer retention, customer bonding, customer satisfaction, customer orientation, public library, relationship management

1 Einleitung

Ein Baum ohne Stamm? Undenkbar. Und eine Bibliothek ohne Stammkunden? Die Bezeichnung „Stammkunde“ kommt nicht von ungefähr. Analog zum Organismus Baum kann ein Stamm aus zufriedenen und treuen Kunden für Unternehmen das Überleben und Wachstum sichern. Dasselbe gilt für Öffentliche Bibliotheken, deren Existenz von einer ausreichenden Anzahl von Besuchern und aktiven Benutzern abhängt. Trotzdem kommt der Pflege von Stammkunden gegenüber der Neukundengewinnung häufig nicht genug Beachtung zu. Dass das unter heutigen Wettbewerbsbedingungen eine schwerwiegende Vernachlässigung darstellt, wurde mittlerweile erkannt, wie die Intensität beweist, mit der das Thema Kundenbindung in der jüngeren Marketingliteratur diskutiert wird. Eine Veröffentlichung der Bertelsmann Stiftung im Rahmen des Internationalen Netzwerks Öffentlicher Bibliotheken trägt den Titel „Kundenbindung in Öffentlichen Bibliotheken“. Der Autor wendet sich hier in erster Linie den Themen Kundenorientierung und -rückgewinnung zu. Von dieser Publikation angeregt, möchte die vorliegende Arbeit auf die Bedeutung von Kundenbindung als Marketingziel Öffentlicher Bibliotheken eingehen und entsprechende Maßnahmen im Rahmen des Kundenbindungsmanagements vorstellen. Zunächst soll der Nutzen dargestellt und gezeigt werden, dass es sich lohnt, die Bindung zufriedener Kunden in das Zielsystem einer Bibliothek aufzunehmen. Da es für die Entwicklung und den optimalen Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten wichtig ist zu wissen, wie Kundenbindung entsteht und beeinflusst werden kann, werden anschließend Entstehungsursachen und Einflussfaktoren erklärt. Kapitel 4 greift Überlegungen der Planungsphase des Kundenbindungsmanagements auf, in der Ziele festgelegt und Entscheidungen darüber gefällt werden müssen, welche Kundengruppen man in erster Linie binden will. Anschließend werden Instrumente vorgestellt, die Unternehmen zur Steigerung der Kundenbindung einsetzen. Hierbei wird jeweils die Frage gestellt, ob und in welcher Art das Kundenbindungsinstrument auch für Öffentliche Bibliotheken geeignet sein kann. Die notwendige Kontrolle der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der eingesetzten Maßnahmen wird in Kapitel 5 thematisiert. Das letzte Kapitel geht abschließend auf die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Kundenbindungsmanagement ein.

2 Kundenbindung als Marketingziel

2.1 Begriffsabgrenzung Kundenbindung

Der Begriff der Kundenbindung wird in der Literatur unterschiedlich verwendet. Die verschiedenen Definitionen sind u.a. dadurch bedingt, dass sich Kundenbindung aus verschiedenen Perspektiven betrachten lässt: Aus Sicht des Anbieters, aus Sicht des Kunden¹ und hinsichtlich der Geschäftsbeziehung.

- In Bezug auf den Anbieter umfasst Kundenbindung „sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die bisherigen als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren beziehungsweise auszuweiten.“²
- In Bezug auf den Kunden lässt sich Kundenbindung als „Einstellung eines Kunden zur Geschäftsbeziehung mit einem Anbieter“ definieren, „die sich in dessen Bereitschaft zu Folgetransaktionen niederschlägt.“³
- In Bezug auf die Geschäftsbeziehung umfasst Kundenbindung „einerseits das bisherige Kauf- und Weiterempfehlungsverhalten und andererseits die zukünftigen Wiederkauf- ... und Weiterempfehlungsabsichten eines Kunden.“⁴ Die Berücksichtigung von „Zustände(n) der Geschäftsbeziehung“⁵ wie Kundenzufriedenheit und Vertrauen zwischen den Geschäftspartnern kann diese Definition um psychologische Aspekte erweitern.

Eine Definition, die alle der genannten Gesichtspunkte einbezieht, ist sehr weit. Für die pragmatische Anwendung ist es empfehlenswert, sie enger zu fassen.

¹ „Kunde“ soll hier sehr allgemein definiert werden als Person, die eine anbieterseitige Leistung in Anspruch nimmt. Die Bezeichnung gilt damit auch für die Benutzer und Besucher von Bibliotheken. Aus Gründen der Einfachheit wird im Folgenden die männliche im Sinne einer neutralen Form verwendet.

² Homburg, Christian; Bruhn, Manfred: Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen. Wiesbaden, 1998, S. 8

³ Diller, Hermann: Kundenbindung als Marketingziel. In: Marketing ZFP (1996), H. 2, S. 83

⁴ Meyer, Anton; Oevermann, Dirk: Kundenbindung. In: Tietz, Bruno: Handwörterbuch des Marketing. Stuttgart, 1995, S. 1342

⁵ Diller: Kundenbindung, S. 83

Die Arbeitsdefinition von *PETER* bezeichnet Kundenbindung als die „Realisierung oder Planung wiederholter Transaktionen zwischen einem Anbieter und einem Abnehmer innerhalb eines in Abhängigkeit von der Art der Transaktion bestimmten Zeitraums“.⁶ Sie beinhaltet sowohl die einstellungs- als auch die verhaltensorientierte Komponente und berücksichtigt, dass der Zeitraum zwischen zwei Transaktionen von der Art des interessierenden Produktes abhängt (der Zeitabstand zwischen zwei Pkw-Käufen beträgt Jahre, der Abstand zwischen zwei Lebensmittelkäufen dagegen wenige Tage). Das Phänomen Kundenbindung erfasst mit dieser Definition sowohl vergangene als auch zukünftige Transaktionen.

2.2 Einordnung in das Marketing

Die Bindung von Kunden bzw. der Aufbau stabiler Geschäftsbeziehungen stellt seit Anfang der neunziger Jahre eine zentrale Aufgabe für Unternehmen dar.⁷ Nachdem zuvor lange die Maximierung von Verkaufszahlen im Mittelpunkt stand, bedeutet das eine „Reorientierung im Marketing“⁸. Dieser Wandel hat vielfältige Ursachen. Erfolgreiche Programme zur Qualitätsverbesserung und Kostensenkung führten zu einer Angleichung von Qualität und Preis vieler Konkurrenzprodukte.⁹ Zugleich wurde es für Unternehmen möglich, Wettbewerbsvorteile immer schneller zu kopieren. Dies schwächte die Effektivität herkömmlicher Wettbewerbsstrategien. Zudem zeigten sich auf einigen Märkten Sättigungseffekte, die eingeschränkte Möglichkeiten zur Neukundengewinnung bedeuteten.¹⁰ Die Konzentration auf bestehende Kunden und die bessere Ausschöpfung ihrer Potentiale wurde wesentlich. Die (informations-)technische Entwicklung förderte die Erstellung genau auf Kundenwünsche abgestimmter Leistungen. Auf Seite der Kunden ist eine zunehmende Wechselbereitschaft zu beobachten.¹¹ Aufgrund dieser Veränderungen sehen viele Unternehmen die Erfordernis einer Ge-

⁶ Peter, Sibylle I.: Beziehungsmanagement: Kundenbindung als Marketingziel. In: Absatzwirtschaft (1998), H. 7, S. 74

⁷ Die folgenden Ausführungen nach Peter: Kundenbindung, 1998, S. 74

⁸ Peter: Kundenbindung, 1998, S. 74

⁹ Vgl. Müller, Wolfgang; Riesenbeck, Hans-Joachim: Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden. In: Harvard Business Manager (1991), H. 3, S. 67

¹⁰ Vgl. Tomczak, Torsten; Dittrich, Sabine: Erfolgreich Kunden binden. Eine kompakte Einführung. Zürich, 1997, S. 11

¹¹ Vgl. Diller: Kundenbindung, S. 81. – Tomczak/Dittrich: Kunden binden, S. 11

wichtungsverlagerung weg vom anonymen Massenmarketing hin zum Beziehungsmarketing. Kundenbindung rückt zum zentralen Marketingziel auf.¹²

2.3 Die ökonomische Bedeutung der Kundenbindung

Der Stellenwert treuer Kunden lässt sich am Vergleich zweier Unternehmen mit unterschiedlichen Treuequoten veranschaulichen.¹³ Ein Unternehmen, dessen Kunden zur Hälfte treu sind, verliert von 100 Kunden jedes Jahr 50. Um nach drei Jahren noch 100 Kunden zu haben, muss es in dieser Zeit 150 Neukunden gewinnen. Ein zweites Unternehmen besitzt einen Stammkundenanteil von 80 Prozent und kommt in der gleichen Zeit mit 60 neuen Kunden aus. Dies stellt nur 40 Prozent des Neukundenbedarfs seines Konkurrenten dar.

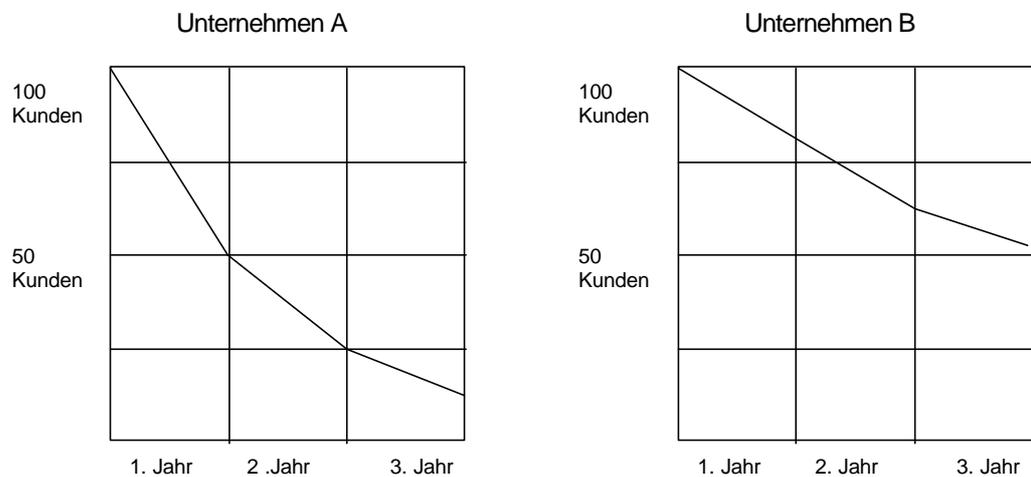


Abbildung 1 Vergleich zweier Unternehmen mit unterschiedlichen Treuequoten (Quelle: Kunz, 1996, S. 16)

Im Folgenden wird der Nutzen erfolgreicher Kundenbindung genauer dargelegt. Abbildung 2 zeigt eine Übersicht über Kategorien des Kundenbindungsnutzens.

¹² Vgl. Peter: Kundenbindung, 1998, S. 74

¹³ Die folgenden Ausführungen nach Kunz, Hannes: Beziehungsmanagement: Kunden binden, nicht nur finden. Zürich, 1996, S. 15f

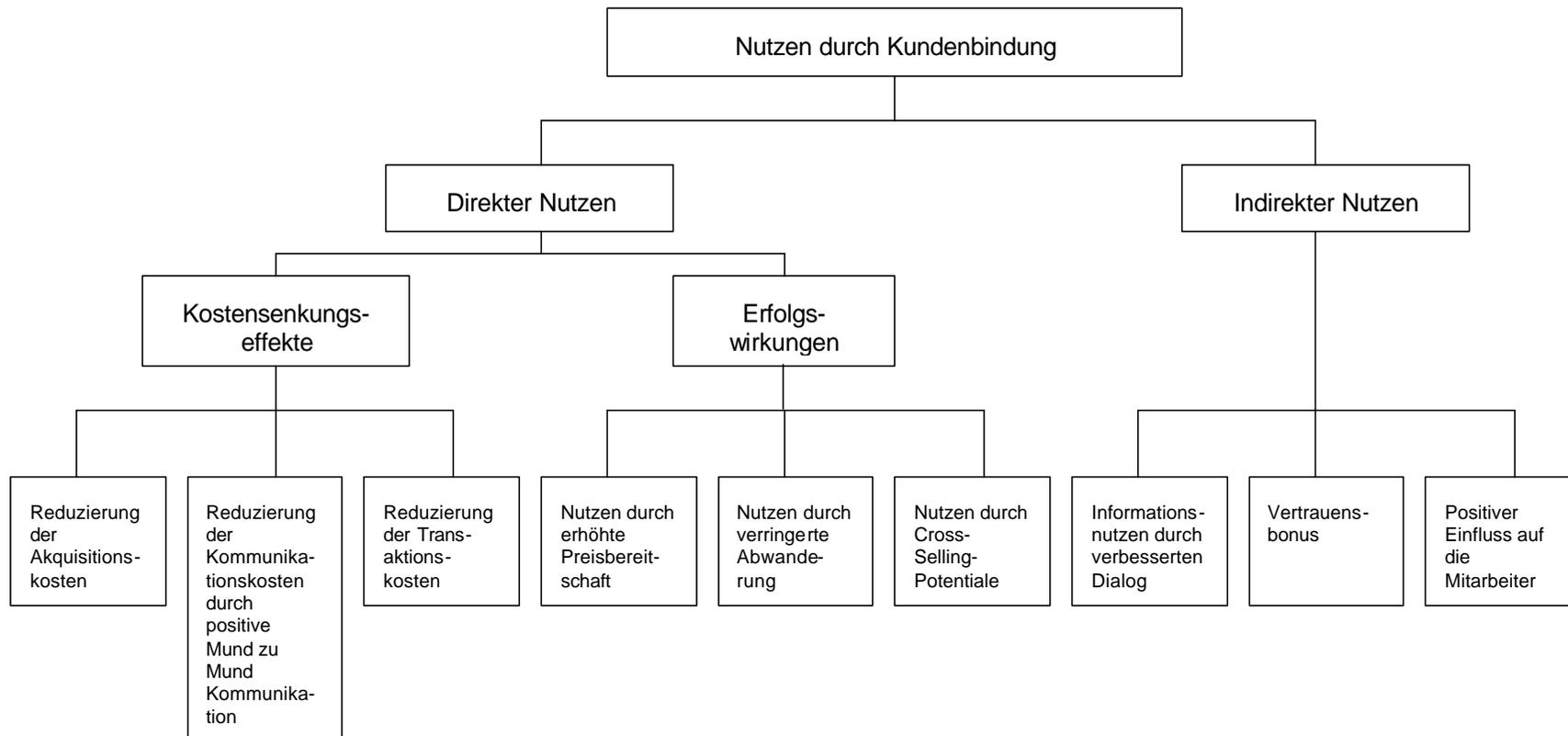


Abbildung 2 Nutzen durch Kundenbindung (in Anlehnung an Bruhn, 1999, S. 161; Bergmann, S. 38ff)

Zunächst kann man zwischen direktem und indirektem Nutzen unterscheiden.¹⁴ Der direkte Nutzen umfasst die Wirkungseffekte, die durch die Reaktion der Kunden auf den Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen entstehen und zu einer Erhöhung des Umsatzes oder zu einer Verringerung der Kosten beitragen. Zum indirekten Nutzen gehören die Wirkungseffekte, die nicht direkt dem Verhalten der Kunden entspringen, aber trotzdem vorteilhaft für das Unternehmen sind.

2.3.1 Direkter Nutzen

2.3.1.1 Kostensenkungseffekte

Durch die Bindung zufriedener Kunden können Kosten in verschiedenen Kostenblöcken gespart werden.

- **Akquisitionskosten**

Zu den Akquisitionskosten zählen die Kosten der Neukundengewinnung: Potentielle Kunden müssen auf die Leistungen des Anbieters aufmerksam gemacht und von ihnen überzeugt werden. Bei der Aufnahme in den Kundstamm entstehen Verwaltungskosten (z.B. Eingabe der Kundendaten in die Datenbank). Weitere Kosten fallen an, um den Kunden mit der Nutzung des Produktes oder der Dienstleistung vertraut zu machen (z.B. Schulungen). Generell können die Kosten für die Gewinnung eines neuen Kunden das fünf- bis zehnfache dessen betragen, was es kostet, einen alten Kunden zu halten.¹⁵ Durch die Senkung der Fluktuationsrate müssen weniger Kunden „ersetzt“ werden, die Bedeutung der Neukundenwerbung sinkt. Für Wiederholungskunden fallen keine Akquisitionskosten mehr an.

- **Kommunikationskosten**

Ein großer Nutzen dauerhafter Kundenbindung ist die Weiterempfehlung durch zufriedene Kunden. Positive Mund-zu-Mund-Propaganda stellt die „beste und gleichzeitig billigste Werbung“¹⁶ dar.

¹⁴ Vgl. Bruhn, Manfred: Kundenorientierung: Bausteine eines exzellenten Unternehmens. München, 1999, S. 161ff. – Bergmann, Katja: Angewandtes Kundenbindungs-Management. Frankfurt am Main, 1998, S. 38ff. – Reichheld, Frederick F.; Sasser, W. Earl: Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution. In: Harvard Business Manager (1991), H. 4, S. 109f

¹⁵ Vgl. Reeg-Muller, Angela: Service-Wegweiser: Erfolgsstrategien zur Kundenbindung. Bonn, 1999, S. 13

¹⁶ Reeg-Muller: Erfolgsstrategien, S. 8.

Beispiele:

Marktanalysen der EISMANN-TIEFKÜHL-HEIMSERVICE GMBH ergaben, dass durchschnittlich 100 zufriedene Kunden ungefähr 30 neue Kunden anwerben.¹⁷

„Eine Befragung von 7000 Konsumenten in sieben Ländern Europas zeigt, dass 60% davon beim Kauf einer neuen Marke durch Freunde und Verwandte beeinflusst wurden.“¹⁸

Die Wirksamkeit persönlicher Empfehlungen beruht auf ihrer großen Glaubwürdigkeit.¹⁹ Sie wirken trotz ihrer Subjektivität neutraler als jede kommerzielle Werbung, weil man dem empfehlenden Freund, Kollegen, Bekannten i.d.R. keine materiellen Interessen unterstellt, sondern sie als relativ neutrale Ratgeber und Schiedsrichter ansieht. Durch die soziale Kontrolle des Kommunikators, der die Befolgung seines Ratschlags überprüfen kann, fühlt sich der Empfänger häufig an die Empfehlung gebunden und nimmt sie schon deshalb an, weil er den Kommunikator nicht enttäuschen will. Bei Dienstleistungen spielen persönliche Informationsquellen eine besondere Rolle, da es dem Interessenten oft schwer fällt, die Qualität im Voraus abzuschätzen. Schließlich wird Kunden, die aufgrund einer Weiterempfehlung den Kontakt zum Anbieter aufnehmen, ein hoher strategischer Wert nachgesagt, da sie i.d.R. ein größeres Interesse an der Geschäftsbeziehung haben, besser zum Angebot passen und eher treu bleiben.²⁰

- Transaktionskosten

Unter Transaktionskosten versteht man „Kosten der Information und Kommunikation für die Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung eines Leistungsaustausches.“²¹ Mit zunehmender Vertrautheit zwischen Anbieter und Kunden können diese Kosten gesenkt werden. Dem Anbieter sind die Wünsche und Erwartungen seiner Kunden bekannt und er kann

¹⁷ Müller, Wolfgang; Riesenbeck, Hans-Joachim: Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden. In: Harvard Business Manager (1991), H. 3, S. 69

¹⁸ Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, Stuttgart, 1999, S. 956

¹⁹ Die folgenden Ausführungen nach Kroeber-Riel, Werner: Konsumentenverhalten. München, 1990, S. 531

²⁰ Vgl. Bergmann: Kundenbindungs-Management, S. 40f

²¹ Meffert, Heribert: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele; Mit neuer Fallstudie VW-Golf, Wiesbaden, 1998, S. 1123
Anm.: Dieser Aspekt kann hier nur vereinfacht behandelt werden.

sie bei der Leistungserstellung berücksichtigen. Bei Beratungsleistungen werden informationsbezogene Einsparungspotentiale deutlich.

Beispiel:

Die Bibliothekarin kann einem Kunden im Auskunftsgespräch sowohl schneller als auch besser einen passenden Titel empfehlen, wenn sie seine Vorlieben und Bedürfnisse schon kennt.

Umgekehrt kennen Stammkunden die Räumlichkeiten, Abläufe und die technische Einrichtung. Die Betreuung ist kostengünstiger, da auf beiden Seiten eine Art Routine entsteht.²² Transaktionsprozesse können schneller erledigt werden, wenn die Kunden über den Ablauf Bescheid wissen (z.B. Medienausleihe an einer Selbstverbuchungsanlage). Letztendlich kann durch eine effizientere Abwicklung der Austauschaktivitäten eine Produktivitätssteigerung erreicht werden.

Natürlich sind bei der Betrachtung von Einsparungspotentialen immer auch die Kosten der nötigen Kundenbindungsmaßnahmen zu berücksichtigen (vgl. 7.2 Kontrolle der Effizienz).

2.3.1.2 Erfolgswirkungen

Zufrieden gebundene Kunden zeigen ein anderes Kaufverhalten als Neu- und Wechselkunden. Dies wirkt im Lauf der Zeit umsatzsteigernd. Im Folgenden werden einzelne Aspekte angeführt.²³

- Erhöhte Preisbereitschaft

Beim Kauf eines bekannten Produkts oder der wiederholten Inanspruchnahme einer Dienstleistung empfindet der Kunde ein verringertes Risiko. Er kennt die Leistung und ihre Qualität und ist bereit, einen entsprechenden Preis dafür zu zahlen. Mit dem Vertrauen in den Anbieter hat die Beziehung für den Kunden einen größeren Wert, was ihn weniger sensibel in Bezug auf den möglicherweise geringeren Preis der Konkurrenz macht. Unternehmen mit einer großen Anzahl an langjährigen Stammkunden können somit höhere Preise verlangen.²⁴

²² Vgl. Kotler/Bliemel: Marketing-Management, S. 28

²³ Die folgenden Ausführungen nach Bergmann: Kundenbindungs-Management, S. 43ff

²⁴ Vgl. Reichheld/Sasser: Zero-Migration, S. 109

- Nutzen durch verringerte Abwanderung

Je geringer die Fluktuationsrate umso schneller kann die Gesamtzahl der Kunden durch hinzukommende Neukunden wachsen. Indem die Abwanderung von Kunden verhindert wird, kann der Basisgewinn im Laufe der einzelnen Geschäftsbeziehungen gesichert werden.²⁵ Hinzu kommt, dass der Gewinn pro Kunde bei zunehmender Beziehungsdauer steigt. Eine branchenübergreifende Untersuchung von REICHHELD/SASSER zeigt den positiven Zusammenhang zwischen Kaufvolumen und Dauer der Bindung.²⁶ Neben der Gewöhnung an den Anbieter und dessen Leistungen führt Vertrautheit und Zufriedenheit zu einer gesteigerten Inanspruchnahme der letzteren.

Beispiel:

Im Banksektor ist zu beobachten, dass Neukunden ihre Kreditkarten zunächst nur zögerlich benutzen und erst im Laufe der Zeit durch den oben genannten Effekt ihre Rentabilität steigern.

- Cross-Selling

Von Cross-Selling spricht man, wenn auch andere Produkte eines Anbieters an bestehende Kunden verkauft werden. Hierbei kommt es auf den „guten Ruf“ beim Kunden an: Kunden übertragen die positiven Erfahrungen mit der Nutzung einer Leistung auf die Qualität anderer Leistungen desselben Anbieters.²⁷ Cross-Selling ergibt sich oft automatisch, wenn die Kunden das gesamte Angebot näher kennen lernen. Diese Ausweitung des Kaufverhaltens wirkt sich wiederum positiv auf die Kundenbindung aus: es werden unterschiedliche „Beziehungslinien“ aufgebaut und der Wert der Gesamtbeziehung steigt.²⁸

Beispiel:

Eine junge Mutter, die in der Bibliothek zunächst hauptsächlich Bilderbücher ausleiht, interessiert sich später auch für die Abendveranstaltungen oder „entdeckt“ das Angebot an CD-ROMs.

2.3.2 Indirekter Nutzen

- Informationsnutzen durch verbesserten Dialog

Viele Kundenbindungsmaßnahmen zielen auf einen verbesserten Dialog zwi-

²⁵ Vgl. Bruhn: Kundenorientierung, S. 161

²⁶ Reichheld/Sasser: Zero-Migration, S. 109

²⁷ Vgl. Meffert: Marketing, S. 452f

²⁸ Vgl. Eckert, Stefan: Rentabilitätssteigerung durch Kundenbindung am Beispiel eines Buchclubs. Bamberg, 1994, S. 45

schen Kunden und Anbieter. Dabei können wertvolle Informationen über die Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppen gewonnen werden.

- Vertrauensbonus

Zufriedene Stammkunden geben einem Unternehmen eine Art Vertrauensbonus.²⁹ Die guten Erfahrungen in der Vergangenheit führen dazu, dass sie auch dann treu bleiben, wenn es zu Einschränkungen der gewohnten Qualität kommt. Fehler werden – bis zu einem gewissen Grad – verziehen; für den Kunden besteht noch nicht gleich ein Grund zum Wechsel. Besonders wertvoll für das Unternehmen ist dies in Phasen der Umstellung und Veränderung.

Beispiel:

Coca-Cola veränderte 1985 seine Rezeptur, woraufhin die Zahl der Kundenanrufe von 400 auf 12 000 am Tag anstieg. Die große Mehrheit der Anrufer wünschte sich den alten Geschmack zurück. Nach dessen Wiedereinführung als „Cola Classic“ bedankten sich Tausende von Anrufern und die Marktanteile von Coca Cola stiegen enorm.³⁰

- Positiver Einfluss auf die Mitarbeiter

Wenn die gebundenen zugleich auch zufriedene Kunden sind, kann das positiv auf Arbeitseinstellung und Produktivität der Mitarbeiter wirken.³¹ Es ist angenehmer, mit zufriedenen Kunden Umgang zu haben als mit solchen, die unzufrieden oder ärgerlich sind. Mit zufriedenen Kunden ist tendenziell zufriedeneres Kontaktpersonal verbunden. Zufriedene Mitarbeiter haben weniger Grund zur Abwanderung, sind motivierter und engagierter. Je länger sie im Unternehmen arbeiten, umso genauer kennen sie dieses und ihre Kunden. Ein noch besserer Service, der Aufbau von Vertrauensverhältnissen zwischen Kunden und Mitarbeitern und damit eine gesteigerte Kundenbindung ist die Folge. Eine geringere Personalfuktuation trägt darüber hinaus zur Kostensenkung bei, denn das Unternehmen kann Anwerbungs- und Einarbeitungskosten sparen.

Beispiel:

Das amerikanische Hotelunternehmen Ritz-Carlton arbeitet mit höchsten Standards zur Kundenzufriedenheit und wurde mit bedeutenden Qualitätspreisen ausgezeichnet. Auch in Bezug auf die Personalfuktuation hebt es sich vom Durchschnitt ab: Sie liegt bei nur 28 Prozent im Vergleich zu einer in der gehobenen Hotellerie der USA üblichen Fluktuationsrate von über 100

²⁹ Vgl. Müller/Riesenbeck: Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden, S. 69

³⁰ Müller/Riesenbeck: Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden, S. 69

³¹ Die folgenden Ausführungen nach Bergmann: Kundenbindungs-Management, S. 39f

Prozent. Das Bemühen um Kundenbindung wirkt sich offenbar positiv auf die Bindung von Mitarbeitern aus.³²

2.4 Kundenbindung in Öffentlichen Bibliotheken

Ebenso wie für Wirtschaftsunternehmen stellen Kunden für Öffentliche Bibliotheken die Existenzgrundlage dar. Öffentliche Bibliotheken haben sich ihren Geldgebern gegenüber zu rechtfertigen³³ und stehen in Bezug auf die Mittel in Konkurrenz mit anderen städtischen Institutionen.³⁴ Mit einer großen Anzahl zufriedener Stammkunden, die sich mit der Bibliothek identifizieren, sie rege nutzen und ihren Stellenwert innerhalb der Kommune bestimmen, lassen sich Etatforderungen leichter durchsetzen. Mancherorts zeigt sich die Wirkung von Kundenbindung eindrucksvoll, wenn treue Leser ganzer Stadtteile gegen die Schließung „ihrer“ Zweigstelle protestieren.

Auf dem Absatzmarkt ist die Öffentliche Bibliothek mit ihrem spezifischen Angebot zunächst ohne direkte Konkurrenz. Um die Kunden konkurriert sie jedoch mit allen Anbietern, die die gleichen Bedürfnisse befriedigen. Dies sind zunächst andere Anbieter von Medien, Information, Bildung und Kultur. Im weiteren Sinne steht die Bibliothek aber auch im Wettbewerb mit allen Alternativen der Freizeitgestaltung – vom Fernsehen bis zum Fußballverein. Der unter 2.2 angesprochene Wandel von Wettbewerbssituation und Konsumverhalten ist auch in diesem Sektor zu beobachten. Im Hinblick auf ihre Fluktuationsrate müssen viele Bibliotheken feststellen, dass sie ihre Kunden bisher nicht in genügendem Maße an sich binden konnten. Differenziert man die abgewanderten Kunden nach Benutzergruppen zeigt sich u.a., dass die zukunftssträchtige Gruppe der Jugendlichen der Bibliothek überdurchschnittlich stark den Rücken kehrt.³⁵ Unter diesen Bedingungen kann der oben genannte Unterstützungseffekt nicht in optimalem Umfang

³² Becket: Qualitätsbewusstsein und Kundenorientierung der Mitarbeiter. In: Töpfer: Kundenzufriedenheit, S. 174

³³ „What is happening is simply that society, which provides support for public services through taxes [...] are demanding a return on their investment. Since the mission of any service operation is to understand the needs of the identified customers and to structure the service so that those requirements are met, the customers must be the primary arbitrators in the transaction.” St. Clair, Guy: Total quality management in information services. 1996, S. 86

³⁴ Die folgenden Ausführungen nach Jülkenbeck: Marketing – eine neue Führungskonzeption für Öffentliche Bibliotheken. In: Buch und Bibliothek (1987), H. 5, S. 435

³⁵ Vgl. u.a. Petsch, Peter: Schwerpunkt Bremen bei Jugendlichen/jungen Erwachsenen: Der Bruch mit der Bibliothek. In: Die effektive Bibliothek. Deutsches Bibliotheksinstitut, Berlin: 1992, Bd.1, S. 195

eintreten. Schließlich spielt der unter 2.3 erläuterte Nutzen auch in Öffentlichen Bibliotheken eine Rolle. Einsparungspotentiale sind für Bibliotheken stets relevant und die genannten Möglichkeiten der Umsatzsteigerung können an die Bedingungen von Nonprofit-Organisationen angepasst werden. So kommt der erhöhten Preisbereitschaft zwar generell eine untergeordnete Bedeutung zu, sie kann sich aber z.B. dort positiv auswirken, wo die Einführung oder Erhöhung von Gebühren notwendig wird. Eine gesteigerte Inanspruchnahme von Bibliotheksleistungen bei treuen und zufriedenen Kunden macht sich u.a. durch höhere Ausleihzahlen bemerkbar und bedeutet eine bessere Marktdurchdringung. Durch die Bereitstellung von verschiedenen Dienstleistungen, dem Angebot von unterschiedlichen Medien- und Veranstaltungsarten kann auch in Öffentlichen Bibliotheken von Cross-Selling-Potentialen gesprochen werden. Auch der indirekte Nutzen ist übertragbar. Ein verbesserter Dialog kommt der Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse entgegen und die fehlerverzeihende Wirkung der Kundenbindung ist in jeder Veränderungsphase von Nutzen (z.B. Umzug, neues IT-System). Angesichts dieser Tatsachen erscheint es auch für Öffentliche Bibliotheken sinnvoll, den Themen Beziehungspflege und Kundenorientierung einen entsprechenden Stellenwert einzuräumen und die Kundenbindung in das Zielsystem aufzunehmen.

3 Entstehung von Kundenbindung

3.1 Bindungsursachen

Es kann verschiedene Gründe und Ursachen haben, warum sich ein Kunde an einen Anbieter bindet.³⁶ Man unterscheidet

- situative Faktoren
- rechtliche Faktoren
- ökonomische Faktoren
- technologische Faktoren
- psychologische Faktoren.

Eine *situativ* bedingte Bindung entsteht durch äußere Umstände, wie die Marktsituation oder die günstige Erreichbarkeit des Anbieters für den Kunden. So kauft dieser z.B. aus Bequemlichkeit im Laden um die Ecke. Durch einen Vertrag können Kunden *rechtlich* an einen Anbieter gebunden sein, wie beispielsweise die Mitglieder des Bertelsmann Clubs. Eine *ökonomische* Bindung besteht, wenn die Beendigung einer Geschäftsbeziehung für den Kunden zu finanziellen Nachteilen führt. Hohe Wechselkosten oder bereits getätigte Investitionen verhindern die Abwanderung. Z.B. wird der Besitzer einer BahnCard zumindest so viele Bahnfahrten tätigen, bis sich die Anschaffung für ihn „gerechnet“ hat (vgl. 5.2.2). Von *technologischer* Bindung spricht man bei technischen Abhängigkeiten, z.B. in Bezug auf die Kompatibilität von Computersystemen. Zu den *psychologischen* Bindungsursachen gehören Kundenzufriedenheit, persönliche Beziehungen und Gewohnheiten des Kunden. Generell kann man zwischen freiwilliger und unfreiwilliger Bindung unterscheiden.³⁷ Eine unfreiwillige Bindung besteht, wenn der Kunde den Anbieter nicht ohne weiteres wechseln kann und somit in seiner Freiheit eingeschränkt ist. Dieser Zustand der Gebundenheit ist hauptsächlich situativ oder durch rechtliche, ökonomische, technologische Wechselbarrieren bedingt.³⁸ Die freiwillige Bindung zeichnet sich durch ein „Nicht-Wechseln-Wollen“ des Kunden aus. Er bleibt dem Anbieter treu, obwohl er jederzeit die Möglichkeit zum Wechsel hat. Diese Verbundenheit geht also eindeutig vom

³⁶ Die folgenden Ausführungen nach Meyer, Anton; Oevermann, Dirk: Kundenbindung. In: Tietz, Bruno: Handwörterbuch des Marketing. Stuttgart, 1995, S. 1341

³⁷ Vgl. Diller: Kundenbindung, S. 88

³⁸ Vgl. Bliemel, Friedhelm W.; Eggert, Andreas: Kundenbindung – die neue Sollstrategie? In: Marketing ZFP (1998), H. 1, S. 41

Interesse des Kunden aus. Dafür sind vor allem psychologische Faktoren verantwortlich. Vorrangiges Ziel aller Maßnahmen zur Steigerung der Kundenbindung sollte die Erhöhung der freiwilligen Bindung sein, weil dies die Art der Bindung ist, die Kunden bevorzugen.³⁹ Mit einer unfreiwilligen Bindung ist dagegen die Gefahr von Widerstand auf Kundenseite und der Verzicht auf freiheitsliebende Kunden verbunden.⁴⁰

Erster Ansatzpunkt ist die Kundenzufriedenheit.

3.2 Kundenzufriedenheit

3.2.1 Entstehung von Kundenzufriedenheit

Ob ein Kunde zufrieden ist, entscheidet sich in einem „psychischen Vergleichsprozess zwischen wahrgenommener Angebotsrealität und den Erwartungen des Kunden“⁴¹, den Abbildung 3 veranschaulicht. Entspricht die wahrgenommene Leistung den Erwartungen, so entsteht Zufriedenheit. Dies geschieht auch, wenn der Ist-Zustand die Erwartungen des Kunden übertrifft. Liegt die wahrgenommene Qualität aber unter dem Anspruchsniveau, führt dies zu Unzufriedenheit.

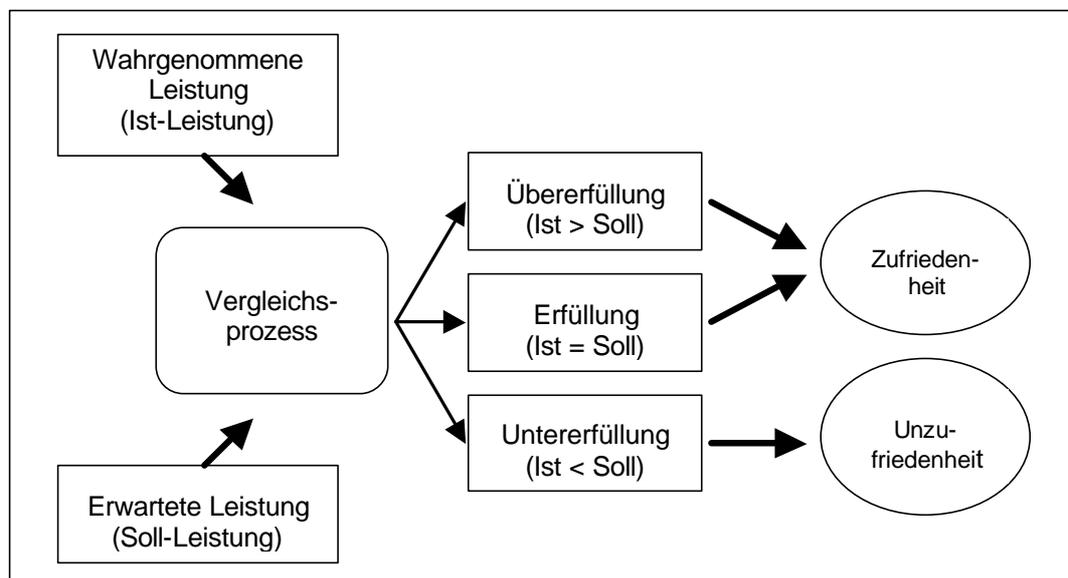


Abbildung 3 Entstehung von Zufriedenheit (in Anlehnung an Homburg/Giering/Hentschel, 1998, S. 3)

³⁹ Vgl. Kotler/Bliemel: Marketing-Management, S. 28

⁴⁰ Vgl. Bliemel/Eggert: Kundenbindung, S. 42. – Dittrich, Sabine: Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing. Scheßlitz, 2000, S. 19

⁴¹ Die folgenden Ausführungen nach Kotler/Bliemel: Marketing-Management, S. 53

3.2.2 Beeinflussung der Kundenzufriedenheit

Aus der oben genannten Definition von Kundenzufriedenheit als Saldo eines Soll-Ist-Vergleiches ergeben sich zwei Ansatzpunkte zu ihrer Erhöhung.⁴² Zum einen können die Erwartungen des Kunden dahingehend beeinflusst werden, dass sie realistisch und damit (über-)erfüllbar sind. Erwartungen werden vom Image des Anbieters, dem Urteil anderer Kunden, dem Preis der Leistungen, den früheren Erfahrungen des Kunden und der Kommunikation des Anbieters geprägt.⁴³ Von einer Korrektur der Erwartungen ist abzuraten, wenn der erwartete Nettonutzen damit unter das Niveau der Konkurrenz sinkt. Sinnvoll erscheint am ehesten der Verzicht auf übertriebene Versprechen. Die zweite Möglichkeit zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit stellt die Steigerung des empfangenen Nettonutzens und dessen positiver Wahrnehmung dar. Das bedeutet die Reduzierung des (monetären, zeitlichen, psychischen) Aufwandes und die Steigerung des Nutzens für den Kunden. Es gilt, die vom Kunden erwarteten und beurteilten Leistungen nach seinen Anforderungen zu gestalten.⁴⁴ Zuerst sollten die sogenannten „Unzufriedenheitsfaktoren“ erkannt und positiv gestaltet werden. Dies sind Mindestanforderungen zur Verhinderung von Unzufriedenheit und werden vom Kunden als Selbstverständlichkeit erwartet: z.B. pünktliche Lieferung zum vereinbarten Termin, Auffindbarkeit des laut OPAC ausleihbaren Mediums im Regal, Gepflegtheit der Publikumsräume. Anschließend geht es um die Gestaltung von „Zufriedenheitsmachern“, zu denen Kern- und Zusatzleistungen gehören. Das Zufriedenheitsurteil bezieht sich in erster Linie auf die Kernleistungen. Zusatzleistungen werden dem Kunden unaufgefordert geliefert, wie z.B. ein kostenloser Zustelldienst. Da sie nicht verlangt werden, bewirkt ihr Fehlen keine Unzufriedenheit. Wenn diese „Begeisterer“ allerdings angeboten werden, dann sollte dies professionell und mit entsprechender Qualität geschehen. Generell gilt es, die Rangfolge der Anforderungen seitens der Kunden möglichst genau kennen zu lernen, um die Kriterien optimieren zu können, die für die Kundenzufriedenheit auch tatsächlich ausschlaggebend sind.

⁴² Die folgenden Ausführungen nach Bliemel/Eggert: Kundenbindung, S. 39

⁴³ Vgl. Quartapelle, Alberto Q.: Kundenzufriedenheit : wie Kundentreue im Dienstleistungsbereich die Rentabilität steigert. Heidelberg, 1996, S. 43

⁴⁴ Die folgenden Ausführungen nach Töpfer, Armin; Mann, Andreas: Kundenzufriedenheit als Meßlatte für den Erfolg. In: Töpfer: Kundenzufriedenheit, S. 76

3.2.3 Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Es herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass die Zufriedenheit des Kunden eine zentrale Voraussetzung für die Entstehung freiwilliger Kundenbindung darstellt. Umstritten ist dagegen die Frage, inwieweit eine Steigerung der Kundenzufriedenheit eine Erhöhung der Kundenbindung bewirken kann.⁴⁵

Als Hinweis darauf, dass Kundenzufriedenheit allein noch keine Kundenbindung zur Folge haben muss, können Untersuchungen gelten, in denen die Befragten sich als zufrieden bezeichneten und trotzdem ohne Zögern den Anbieter wechselten.⁴⁶ Im Folgenden möchte ich zwei Ansätze zur Erklärung des Zusammenhangs vorstellen.

3.2.3.1 Der Indifferenzbereich

TÖPFER/WIEDER gehen in ihren Ausführungen davon aus, dass zunächst ein bestimmtes Maß an Zufriedenheit erreicht werden muss, damit Kundenbindungsmaßnahmen überhaupt erst wirksam werden können. Abbildung 4 verdeutlicht, dass Kundenbindung dort ansetzt, wo zufriedene Kunden begeistert werden können.

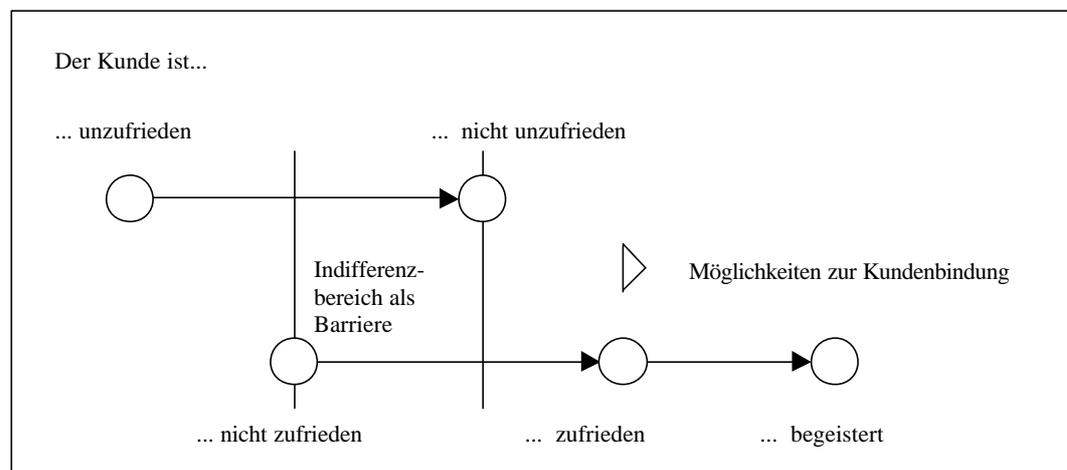


Abbildung 4 Zufriedenheit als notwendige Ausgangsbasis für Kundenbindung (Quelle: Töpfer/Wieder, 1998, S. 226)

⁴⁵ Vgl. Bliemel/Eggert: Kundenbindung, S. 39. – Homburg, Christian; Giering, Annette; Hentschel, Frederike: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Koblenz, 1998, S. 1f. – Peter: Kundenbindung, 1998, S. 79

⁴⁶ Vgl. Gierl, Heribert: Zufriedene Kunden als Markenwechsler. In: Absatzwirtschaft (1993), H. 2, S. 90

Der Kunde muss den Bereich zwischen „Nicht-Zufriedensein“ und „Nicht-Unzufriedensein“ überschritten haben.⁴⁷ Erst wenn er wirklich zufrieden ist, kann man ihn so überzeugen und begeistern, dass er einen Anbieterwechsel auf jeden Fall ausschließen wird. Dies geschieht erst, wenn der erhaltene Nutzen so einzigartig ist, dass der Kunde nicht erwartet, von einem anderen Anbieter einen vergleichbaren Wert zu erhalten. Hier spielen die unter 3.2.2 erwähnten Zusatzleistungen eine Rolle. Sie stellen sie eine Chance zur Steigerung der Kundenzufriedenheit über die Indifferenzzone hinaus und damit zum Auf-/Ausbau der Kundenbindung dar.

3.2.3.2 Einflussgrößen auf den Zusammenhang⁴⁸

Das Modell von HOMBURG/GIERING/HENTSCHEL geht davon aus, dass bestimmte Einflussfaktoren den Zusammenhang stärken oder schwächen (Abbildung 5). Dabei wird Kundenzufriedenheit als Ergebnis der Beurteilung aller Erfahrungen eines Kunden mit einem Anbieter und dessen Produkten definiert.

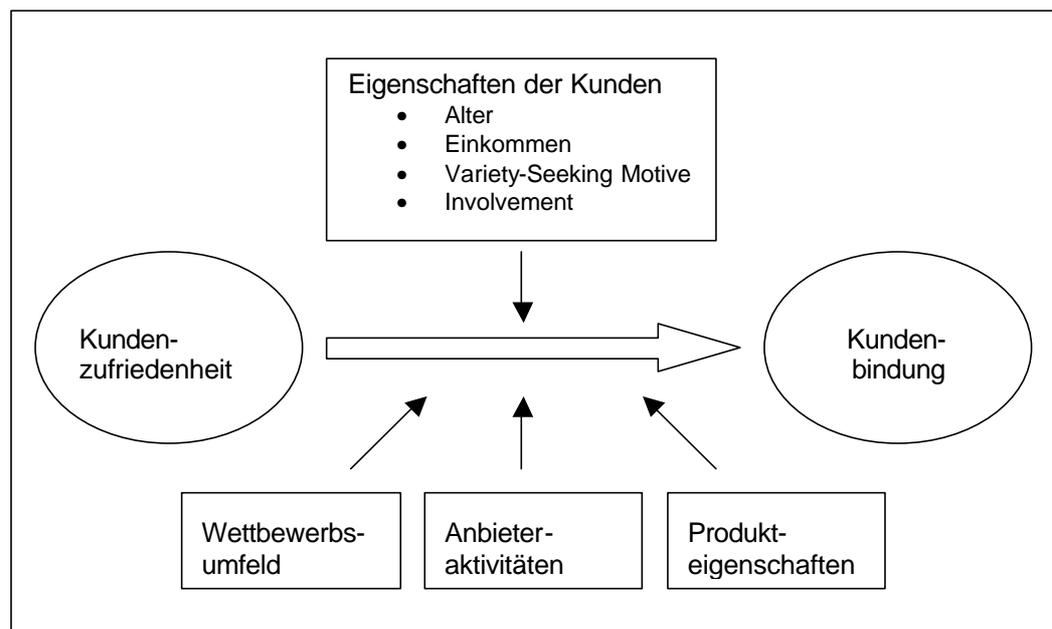


Abbildung 5 Einflussgrößen auf den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (Quelle: Homburg/Giering/Hentschel, 1998, S. 19)

Zufriedene Kunden sind demnach weniger treu, wenn ein harter Konkurrenzkampf herrscht und sie zahlreiche gute Alternativen zur Auswahl haben. Kundenbindungsaktivitäten des jeweiligen Anbieters können dagegen auf den Zu-

⁴⁷ Die folgenden Ausführungen nach Töpfer, Armin; Wieder, Martin: Effiziente Kundenbindungsprogramme. In: Töpfer: Kundenzufriedenheit, S. 226

⁴⁸ Die folgenden Ausführungen nach Homburg/Giering/Hentschel: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, S. 19ff

sammenhang verstärkend wirken. Auch die Eigenschaften des Produktes spielen eine Rolle: Je spezieller eine Leistung eingeschätzt wird (z.B. bezüglich ihrer technologischen Komplexität), umso eher besteht die Bereitschaft zur Bindung. Zu einem großen Teil aber hängt es von der Person des Kunden ab, inwieweit seine Zufriedenheit die Bindung an den Anbieter beeinflusst. Jüngere Menschen gelten als wechselfreudig, während ältere eher zu gewohnheitsmäßigem und treuem Verhalten neigen, auch im Falle gelegentlicher Unzufriedenheit. Je höher das Einkommen des Kunden, umso wichtiger wird für ihn die Zufriedenheit als Entscheidungskriterium beim Kauf: Man kann sich Qualität leisten. Das Bedürfnis und die Suche nach Abwechslung (Variety Seeking) ist individuell verschieden und kann Anbieterwechsel trotz Zufriedenheit verursachen. Letztlich kommt es auch auf das Involvement, das persönliche Interesse eines Menschen an bestimmten Produkten an, das die Loyalität positiv beeinflusst (vgl. 3.3.1).

3.3 Weitere Einflussfaktoren

Neben der Zufriedenheit wird die Kundenbindung von weiteren psychologischen Faktoren beeinflusst. Im Folgenden soll kurz auf Involvement und Vertrauen eingegangen werden.

3.3.1 Involvement

Involvement wird als „das innere Engagement bezeichnet, mit dem sich jemand einem Gegenstand oder einer Aktivität zuwendet“.⁴⁹ Es bestimmt den Aktivierungsgrad und das Interesse eines Kunden in Bezug auf ein Produkt. Der Grad des Involvements beeinflusst das Kauf- und Informationsverhalten und die Bereitschaft zur Bindung.⁵⁰ Eine Bindung, die mit hohem Involvement eingegangen wird, basiert auf emotionaler Zuwendung, die bis hin zur Begeisterung reichen kann. Sie wird als „heiße Kundenbindung“ bezeichnet.

Beispiel:

Ein Kunde, der von der gesundheitsfördernden Wirkung naturbelassener Nahrungsmittel sehr überzeugt ist, wird diese im Naturkostladen oder beim Öko-Bauern kaufen.

⁴⁹ Kroeber-Riel: Konsumentenverhalten, S. 377

⁵⁰ Die folgenden Ausführungen nach Diller: Kundenbindung, S. 87f

Eine Bindung ohne Involvement („kalte Kundenbindung“) ist von Zufälligkeit oder kurzfristigen pragmatischen Überlegungen geprägt.

Beispiel:

Ein Kunde kauft sein Brot routinemäßig in der Bäckerei, die seiner Wohnung am nächsten liegt.

Das Involvement ist durchaus beeinflussbar. Es ergeben sich für den Anbieter folgende Ansatzpunkte zur „Erhitzung“ der Kundenbindung:

Erhöhung

- des Produktinteresses
- von Freude und Belohnung bei Kauf und Nutzung des Produkts
- der Identifikation mit dem Anbieter.

3.3.2 Vertrauen

Vertrauen ist nicht nur Folge, sondern auch Voraussetzung der Kundenbindung und „resultiert aus der Erwartung der Kunden, von ihrem Anbieter in Zukunft vorteilhaft behandelt zu werden“⁵¹. Vertrauen gründet sich auf positive Erfahrungen in der Vergangenheit und ist dadurch über die Kundenzufriedenheit beeinflussbar. Eine zweite Möglichkeit der Vertrauensförderung stellt die Kommunikation folgender Aspekte dar:⁵²

- Ähnlichkeit zwischen Anbieter und Kunden
- Selbstvertrauen des Anbieters
- Fairness des Anbieters gegenüber dem Kunden.

Zu beachten sind die selbstverstärkenden Kräfte im Sinne des „Echo-Effekts“: entgegengebrachtes Vertrauen bewirkt wiederum Vertrauen beim Gegenüber.

⁵¹ Bliemel/Eggert: Kundenbindung, S. 40

⁵² Vgl. Bliemel/Eggert: Kundenbindung, S. 40

4 Kundenbindung aus Planungsperspektive

4.1 Kundenbindung im Zielsystem des Unternehmens

Nachdem Grundlagen und Erklärungsansätze betrachtet wurden, steht im Folgenden der Managementprozess der Kundenbindung im Mittelpunkt. Kundenbindungsmanagement beinhaltet „die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Unternehmensaktivitäten“, die zur „Entwicklung dauerhafter Kundenbeziehungen“ führen.⁵³ Zu Beginn jedes Managementprozesses steht die Festlegung von Zielen, die die Auswahl und Ausrichtung geeigneter Instrumente bestimmen. Das Ziel der Kundenbindung muss zunächst in das Zielsystem des Unternehmens eingliedert werden, damit es im gesamten Wertschöpfungsprozess berücksichtigt werden kann.⁵⁴ Das setzt voraus, dass das ganze Geschäftssystem kundenorientiert ausgerichtet ist und sich dies in seinem Unternehmenszweck (Festlegung der Art von Leistungen, die erbracht werden sollen) und den Unternehmensgrundsätzen (Leitbild für alle Mitarbeiter) niederschlägt.⁵⁵

Beispiele:

Im Kontrakt der Stadtbibliothek Reutlingen ist das Ziel niedergelegt, „die Leistungen für die Benutzer/innen ständig (zu) verbessern und (zu) optimieren, so daß sie für möglichst viele Bürger/innen zu einer unentbehrlichen und unverzichtbaren Einrichtung wird“.⁵⁶

Das Leitbild der RITZ-CARLTON HOTEL COMPANY („Credo“), stellt die Grundlage für die Tätigkeit aller ihrer Mitarbeiter dar. Hier heißt es: „In einem Ritz-Carlton Hotel ist das aufrichtige Bemühen um das Wohlergehen unserer Gäste unser oberstes Gebot“.⁵⁷

In der konkreten Planung müssen dann Handlungsziele definiert werden.⁵⁸ Sie beschreiben Zustände, die durch den Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten erreicht werden können. Sie müssen nach Inhalt, Ausmaß, Zeit und Zielgruppe operationalisiert werden. Im Folgenden sollen Indikatoren der Kundenbindung und Methoden zur Bestimmung der Zielgruppen für Kundenbindungsmaßnahmen vorgestellt werden.

⁵³ Bergmann: Kundenbindungs-Management, S. 67

⁵⁴ Vgl. Homburg/Bruhn: Kundenbindungsmanagement, S. 16

⁵⁵ Vgl. Bergmann: Kundenbindungs-Management, S. 67

⁵⁶ Kontrakt der Stadtbibliothek Reutlingen, Haushaltsjahr 1999, S. 1

⁵⁷ Becket: Qualitätsbewusstsein, S. 167

⁵⁸ Vgl. Bergmann: Kundenbindungs-Management, S. 69f

4.2 Rahmenbedingungen in Öffentlichen Bibliotheken

In den folgenden Abschnitten soll soweit möglich der Bezug zur Anwendung in Öffentlichen Bibliotheken hergestellt werden. Dabei ist zu beachten, dass diese als Nonprofit-Organisationen in kommunaler Trägerschaft besonderen Bedingungen unterworfen sind. Erwähnt sei die vielerorts bestehende Mittelknappheit und die Tatsache, dass sich die Einrichtungen – im Gegensatz zu Wirtschaftsunternehmen – nicht direkt durch ihre Kunden finanzieren. Dies schlägt sich in Unterschieden bei der Festlegung von Zielen nieder. Auch bezüglich der Zielgruppendefinition werden Bibliotheken mit anderen Kriterien arbeiten als Unternehmen. Neben wirtschaftlichen Interessen spielt hier immer die Mission der Bibliothek innerhalb der jeweiligen Kommune eine Rolle.

4.3 Operationalisierung von Kundenbindung

Bei der Operationalisierung geht es um die Festlegung von Indikatoren, anhand derer die Kundenbindung gemessen werden soll.⁵⁹ Dabei sind die Dimensionen „tatsächliches Verhalten“ und „Verhaltensabsicht“ zu berücksichtigen. Man zieht Messgrößen heran, die über die Erfassung des bisherigen Verhaltens den Grad der Kundenbindung anzeigen und Größen, mit denen die Qualität bzw. die Stabilität der Bindung im Voraus gemessen werden kann. Die „Messung im Voraus“ bezieht sich auf Verhaltensabsichten und sog. „Vorläufer“ des zukünftigen Verhaltens.

4.3.1 Das bisherige Verhalten⁶⁰

Die Erfassung des bisherigen Verhaltens ist vergleichsweise einfach, wenn entsprechende Aufzeichnungen vorliegen, wie z.B. im elektronischen Ausleihsystem einer Bibliothek. Dienen die Werte zur Kontrolle bestimmter Kundenbindungsmaßnahmen, so müssen die Bezugszeiträume entsprechend kurz sein.

Folgende Messgrößen können z.B. verwendet werden:⁶¹

- Kaufintensität: Anzahl der Kaufakte⁶² des Kunden beim Anbieter A pro Zeiteinheit

⁵⁹ Vgl. Meyer/Oevermann: Kundenbindung, S. 1342

⁶⁰ Die folgenden Ausführungen nach Diller: Kundenbindung, S. 84f

⁶¹ Vgl. Tomczak/Dittrich: Kunden binden, S. 52

- Zeitdauer seit dem letzten Kauf des Kunden beim Anbieter A
- Kontaktdichte: Anzahl der Kontakte mit dem Kunden pro Periode
- Durchschnittliche Dauer einer Kundenbeziehung
- Kundendurchdringungsrate: Anteil der Bedarfsdeckung des Kunden beim Anbieter A
- Kundenabwanderungsrate

Die *Kaufintensität* zur Erfassung der Mengenkomponeute stellt unabhängig von der Art der Geschäftsbeziehung eine zweckmäßige Messgröße dar. Die *Zeitdauer seit dem letzten Kauf* hängt von der Kauffrequenz ab. In Bibliotheken spielen hier die Ausleihfristen eine Rolle. Die *Kontaktdichte* sollte dann als Bindungsindikator herangezogen werden, wenn schon der Kontakt des Kunden zum Anbieter dazu beiträgt, den Kunden gegen die Angebote der Konkurrenz abzuschirmen. Die Untersuchung der durchschnittlichen *Beziehungsdauer* kann z.B. im Hinblick auf die Beziehungslebenskurve (vgl. 4.4.1.3) interessant sein. Für die Messung der *Kundendurchdringungsrate* sind Angaben über den Periodenbedarf der Kunden erforderlich, die entweder direkt erfragt oder mit Hilfe von Sekundärquellen⁶³ geschätzt werden müssen. *DILLER* bewertet die Kundendurchdringungsrate als „am validesten, weil sie implizit die (Nicht-) Hinwendung des Kunden zu Wettbewerbern miterfasst: Je mehr Bedarf beim Anbieter A gedeckt wird, desto weniger Verkaufsspielraum besteht für andere Anbieter“.⁶⁴ Den Extremfall stelle eine „single-source-Beziehung“ dar, in der der gesamte Bedarf bei einem Anbieter gedeckt werde. Die *Kundenabwanderungsrate* stellt die in Öffentlichen Bibliotheken am häufigsten ermittelte Kennzahl zur Kundenbindung dar. Sie wird als „Fluktuationsrate“ inzwischen auch für die Deutsche Bibliotheksstatistik abgefragt und ist dort als „Anteil der Entleiher des Vorjahres, die im Berichtsjahr nicht wieder entliehen haben“ definiert. Diese Messgröße bezieht sich also nur auf die Ausleihe, während die Inanspruchnahme anderer Bibliotheksleistungen nicht berücksichtigt wird. Bei ihrer Bewertung ist stets der Zusammenhang mit der Kunden- und Angebotsstruktur der betreffenden Bibliothek sowie die Zusammen-

⁶² Der Begriff „Kauf“ soll im Folgenden synonym für die Inanspruchnahme von anbieterseitigen Leistungen stehen. Damit ist die Übertragung auf die (kostenpflichtig oder unentgeltlich abgegebenen) Dienstleistungen von Bibliotheken möglich.

⁶³ In Bezug auf die Anzahl der jährlich gekauften Bücher z.B. Buch und Buchhandel in Zahlen, hrsg. vom Börsenverein des deutschen Buchhandels e.V.

⁶⁴ Diller: Kundenbindung, S. 85

setzung und Bewegung der örtlichen Bevölkerung zu beachten.⁶⁵ Beide Faktoren haben wesentlichen Einfluss auf die Höhe der Fluktuationsrate. Wirkliche Aussagekraft bezüglich der Schwachpunkte im Angebot gewinnt die Fluktuationsrate erst durch die Differenzierung der abgewanderten Kunden nach Kundengruppen. Da jede der angeführten Messgröße ihre eigene Aussagekraft hat, bietet sich generell die Kombination mehrerer Indikatoren an.

4.3.2 Das zukünftige Verhalten

Verhaltensabsichten sind nur durch direkte Befragungen zu ermitteln. Der Erhebungsaufwand für diese Indikatoren ist daher hoch.⁶⁶ Bei den Messgrößen handelt es sich um die Wiederkauf-, Zusatzkauf- und Weiterempfehlungsabsicht des Kunden. Die Validität der erfragten Angaben ist oft fraglich.⁶⁷ So kann der Kunde z.B. die situativen Umstände zum Zeitpunkt des zukünftigen Kaufes nur beschränkt einschätzen.⁶⁸ Sicher wird das Ergebnis auch davon beeinflusst, ob die Befragung direkt vom Anbieter oder von neutraler Seite durchgeführt wird.

Über die Betrachtung sogenannter „Vorläufer“ der Kundenbindung können indirekte Hinweise auf die Absichten der Kunden gewonnen werden. Es handelt sich dabei um Größen, bei denen man einen positiven Zusammenhang mit der Kundenbindung annimmt: Kundenzufriedenheit, Vertrauen in die Leistung, Beschwerdezufriedenheit, Qualität der persönlichen Beziehungen. Die Operationalisierung von Kundenbindung bleibt aber schwierig, da diese Messgrößen qualitativ und subjektiv sind und ihr Einfluss auf die Kundenbindung weder quantifizierbar noch eindeutig zu beurteilen ist.

4.3.3 Formulierung von Handlungszielen

Anhand der oben genannten Vorüberlegungen ist es möglich, Leistungsziele zu definieren.

Beispiele:

Das Ziel „wir möchten, dass mehr der neu hinzugewonnenen Leser zu treuen

⁶⁵ Vgl. Kerr, George: Kundenbindung in Öffentlichen Bibliotheken. <http://www.stiftung-bertelsmann.de/publika/download/index.htm>, S. 40, Zugriff am 20.06.2000

⁶⁶ Die folgenden Ausführungen nach Tomczak/Dittrich: Kunden binden, S. 52f

⁶⁷ Zur „Wiederkaufabsicht“ in Bibliotheken: „Über 95% gaben bei Befragungen an, dass sie die Bibliotheksdienstleistungen weiter benutzen wollten. Aktuelle Ausleihstatistiken ergeben, dass dieser Anteil mit 62% geringer ist.“ Kerr: Kundenbindung, S. 44

⁶⁸ Vgl. Diller: Kundenbindung, S. 85

Kunden werden“ lässt sich u.a. mit „Senkung der Fluktuationsrate um n Prozent“ ausdrücken. Wenn angestrebt wird, „die Kunden, die die Bibliothek bisher schon regelmäßig besuchen, zu einer noch intensiveren Leistungsnutzung anzuregen“, können als Leistungsziele die „Erhöhung der Kaufintensität auf n Leistungsnutzungen pro Halbjahr“ oder „Reduzierung des durchschnittlichen Zeitabstandes zwischen zwei Ausleihen/Besuchen auf n Wochen“ festgelegt werden.

Von diesen Leistungszielen müssen dann Gestaltungsziele abgeleitet werden. Diese legen Standardwerte fest für die Teilleistungen, die einen Einfluss auf das Zufriedenheitsurteil haben, wie Bestandsaktualität oder der Ablauf bestimmter Prozesse.

Beispiel:

Die Bibliotheken des County Wiltshire, Südengland, haben u.a. folgende Gestaltungsziele festgelegt:⁶⁹ Weniger als eine Minute Wartezeit an der Rückgabetheke, weniger als zwei Minuten Wartezeit an der Ausleihtheke, Beantwortung des Telefons innerhalb einer Minute, Beantwortung schriftlicher Anfragen innerhalb von drei Werktagen.

Die Zielsetzung sollte dabei allerdings angemessen sein, denn scheinbar unerreichbare Ziele wirken äußerst demotivierend.⁷⁰

4.4 Bestimmung von Zielgruppen

Der Erfolg jeder Kundenbindungsmaßnahme hängt davon ab, ob der erzielte Wertzuwachs für das Unternehmen größer ist als die entstandenen Kosten. Daher müssen die zur Verfügung stehenden Ressourcen möglichst effektiv und effizient eingesetzt werden. Es gilt, sowohl „die richtigen Kunden zu binden“ als auch „die Kunden richtig zu binden“.⁷¹ Im Folgenden geht es um die Auswahl der „richtigen Kunden“.

Zwingende Voraussetzung für alle Marketingaktivitäten ist die Segmentierung des Kundenstammes in möglichst homogene Zielgruppen. Nur so kann der Einsatz von Marketinginstrumenten optimal auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Kundengruppen abgestimmt werden. Bei der Planung von Kundenbindungsmaßnahmen muss diese Segmentierung verfeinert werden. Es ist die Frage zu stellen:

⁶⁹ „For 90% of the opening hours [the customers]... should have to queue at the return counter for less than one minute and at the loans counter for less than two minutes. Telephones will be answered within one minute and letters within three days.” Quality Statement, Wiltshire County Council, Education and Libraries (Interne Veröffentlichung)

⁷⁰ Vgl. Quartapelle: Kundenzufriedenheit, S. 171

⁷¹ Tomczak/Dittrich: Kunden binden, S. 9

In welche Kundengruppe innerhalb der Zielsegmente wollen wir zur Steigerung der Kundenbindung vorrangig investieren?⁷² Ziel ist die Definition von einheitlichen Kundengruppen, die gezielt und individualisiert angesprochen werden können, bei denen man eine möglichst hohe Erfolgsquote erwarten kann und deren Bindung für das Unternehmen besonders wertvoll ist.

4.4.1 Ermittlung des Kundenwertes

Wichtigstes Kriterium bei der Identifikation der Zielgruppe ist der Kundenwert, d.h. „der Wert des einzelnen Kunden für das Unternehmen“.⁷³ Zur Ermittlung dieses Wertes gibt es unterschiedliche Ansätze.

4.4.1.1 Ökonomische und vorökonomische Größen

Die Bewertung der Kunden kann sich nach ökonomischen und vorökonomischen Größen richten.⁷⁴ Ökonomische Größen sind (primär) quantitative Kennzahlen wie z.B. der Deckungsbeitrag. In der ABC-Analyse werden die Kunden nach ihren jährlichen Umsatz-, Gewinn- oder Deckungsbeiträgen bewertet und in Kategorien eingeordnet: sehr wichtige (A-Kunden), wichtige (B-Kunden) und weniger wichtige Kunden (C-Kunden). Zu den vorökonomischen Größen zählen eher qualitative Indikatoren, die über „die ‚indirekte‘ ökonomische Bedeutung des Kunden für den Anbieter“ Auskunft geben. Hierzu zählen:

- Referenzpotential („Ausstrahlungskraft zur Akquisition neuer Kunden“)
- Cross-Selling-Potential („Potential für die Nutzung weiterer Produkte beim gleichen Anbieter“)
- Informationspotential („Gesamtheit der verwertbaren Informationen, die einem Anbieter seitens des Kunden innerhalb eines bestimmten Zeitraumes zufließen“)
- Innovationspotential („Fähigkeit, innovative Impulse an den Anbieter zu geben“)

Die folgenden Modelle ziehen beide Arten von Indikatoren zur Kundenbewertung heran.

4.4.1.2 Portfoliokonzepte

Die Portfolio-Analyse stellt ein Instrument zur strategischen Planung dar, bei der das Unternehmen als eine „Gesamtheit von sog. Strategischen Geschäftseinheiten

⁷² Vgl. Homburg/Bruhn: Kundenbindungsmanagement, S. 18

⁷³ Homburg/Bruhn: Kundenbindungsmanagement, S. 19

⁷⁴ Die folgenden Ausführungen nach Tomczak/Dittrich: Kunden binden, S. 18

aufgefaßt“ wird.⁷⁵ Wenn statt strategischer Geschäftseinheiten Kunden bzw. Geschäftsbeziehungen im Mittelpunkt stehen, lässt sich eine derartige 4-Felder-Matrix auch zur Bewertung der „Investitionswürdigkeit des Kunden“⁷⁶ verwenden. So kann man z.B. den Ertragswert des Kunden mit seinem strategischen Wert in Beziehung setzen.⁷⁷ (Abbildung 6). Der Ertragswert beziffert den Anteil des Kunden am Ertrag des gesamten Kundenstammes. Die Kriterien des strategischen Wertes sind unternehmensspezifisch festzulegen (neben den oben genannten vorökonomischen Größen können z.B. auch Bindungsdauer und –stärke berücksichtigt werden). Der strategische Wert spiegelt „die Erfolgsaussicht wider, die Unternehmensziele durch die Bindung der Kunden an das Unternehmen zu erreichen“⁷⁸.

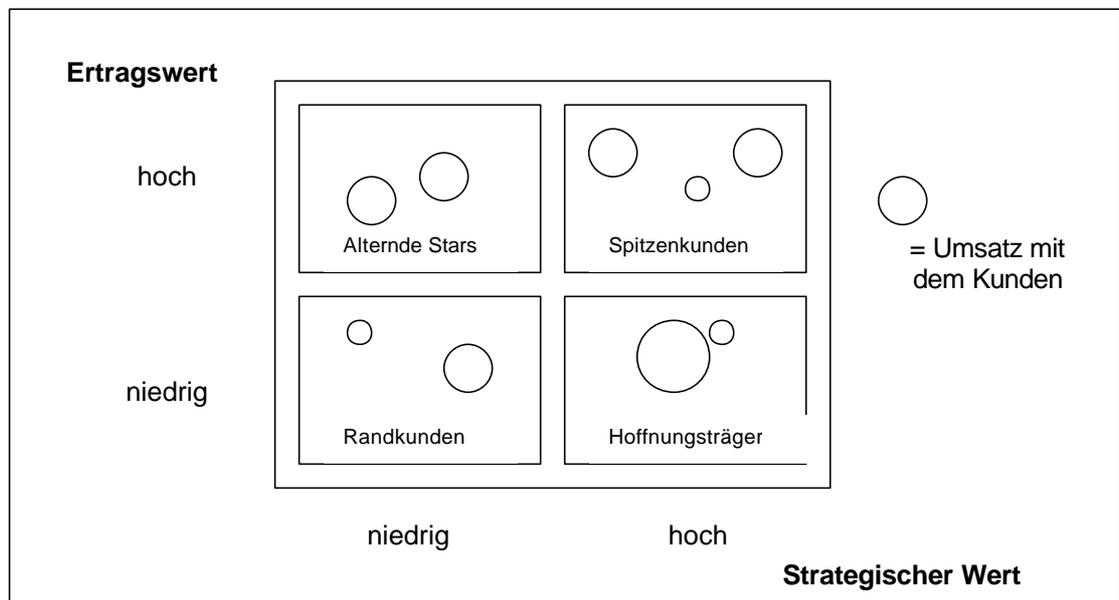


Abbildung 6 Das Kundenportfolio (Quelle: Bergmann, 1998, S. 64)

Spitzenkunden verdienen aufgrund ihres hohen Ertragswertes und ihres strategischen Wertes die größte Aufmerksamkeit. In Bibliotheken können dies Familien mit Kindern sein. Sie besuchen die Bibliothek häufig, nehmen die Angebote oft und umfassend in Anspruch. Ihr strategischer Wert besteht neben einem hohen Referenz- und Cross-Selling-Potential in der Tatsache, dass mit den Kindern der zukünftige Kundenstamm heranwächst. Typische Spitzenkunden sind auch im

⁷⁵ Nieschlag, Robert; Dichtl, Erwin; Hörschgen, Hans: Marketing. Berlin, 1994, S. 907

⁷⁶ Bergmann: Kundenbindungs-Management, S. 62

⁷⁷ Die folgenden Ausführungen nach Bergmann: Kundenbindungs-Management, S. 62ff, vgl. auch Hentschel, Bert: Beziehungsmarketing. In: Wisu (1991) H. 1, S. 26. – Tomczak/Dittrich: Kunden binden, S. 20f

⁷⁸ Bergmann: Kundenbindungs-Management, S. 63

Kreis der literarisch und kulturell Interessierten zu finden. Durch aktives Kundenbindungsmanagement sollte die Beziehung zu diesen Kunden vertieft und gefestigt werden. Investitionen sind hier sinnvoll und gerechtfertigt. Die *Hoffnungsträger* weisen einen noch geringen Ertragswert auf. Sie lernen den Anbieter erst kennen, doch ihr Kaufverhalten lässt darauf schließen, dass sie sich zu guten Stammkunden entwickeln könnten. Diese Erfolgspotentiale müssen durch entsprechende Maßnahmen gefördert und freigesetzt werden. In Bibliotheken können das interessierte Jugendliche vor dem Bruch mit der Bibliothek sein. Zu den besonderen Hoffnungsträgern – bezüglich ihres strategischen Wertes – gehören in Bibliotheken Meinungsführer und bibliothekspolitisch bedeutsame Kunden. So ist es von Vorteil, wenn politische Entscheidungsträger (und ihre Familien) die Bibliothek privat gerne nutzen oder Lehrkräfte mit hohem Referenzpotential gebunden werden. Hat die Bibliothek besondere Zielgruppen (z.B. in Bezug auf soziale Bibliotheksarbeit), so können deren Angehörige zu den Hoffnungsträgern gehören. Der finanzielle Aufwand, um aus Hoffnungsträgern Spitzenkunden zu machen, ist allerdings relativ hoch. *Alternde Stars* zeichnen sich durch eine starke Bindung und einen hohen Ertragswert aus. Ihr strategischer Wert ist jedoch gering. Dies können Nachfrager von Produkten sein, deren Bedeutung in Zukunft sinken wird. Hier sollten nicht mehr als die zur Abschöpfung des Segments nötigen Mittel aufgewendet werden. Gegebenenfalls ist auch die Anregung zur Nutzung neuer Leistungen möglich. *Randkunden* weisen weder einen hohen Ertrags- noch strategischen Wert auf. Es sollte dort nicht weiter investiert oder sogar desinvestiert werden, wo Angehörige des Segmentes dem Unternehmen Verluste bescheren. Das ist z.B. dann der Fall, wenn sich Kunden illoyal verhalten wie die notorischen Mahnungsempfänger in Bibliotheken.

Der Aussagewert einer Portfolio-Analyse wird durch die Wahl der Indikatoren bestimmt. Neben der vorgestellten Variante ist auch der Bezug auf Kundenbindung und Kundenattraktivität oder Nutzungsgewohnheiten und Zugehörigkeit zu sozio-demographischen Gruppen möglich. In jedem Fall ist es wichtig, den Zufriedenheitsgrad der Kunden zu berücksichtigen.⁷⁹ So können z.B. zufriedene Randkunden durch konstantes Weiterempfehlungsverhalten oder eine spätere Wiederaufnahme/Intensivierung der Beziehung durchaus strategischen

⁷⁹ Vgl. Bergmann: Kundenbindungs-Management, S. 66

Wert besitzen. Der Erfolg von Kundenbindungsmaßnahmen hängt letztlich auch entscheidend vom Grad der Zufriedenheit der angesprochenen Kunden ab.

4.4.1.3 Analyse des Beziehungslebenszyklus

Ähnlich wie im Produktlebenszyklus, der die Entwicklung eines Produktes auf dem Markt verdeutlicht, kann man den Verlauf einer Geschäftsbeziehung als eine Abfolge von Phasen darstellen.⁸⁰ (Abbildung 7). Die einzelnen Phasen bieten unterschiedliche Ansatzpunkte für den Aufbau und die positive Beeinflussung der Kundenbindung. Gleichzeitig hängt die Wirksamkeit der eingesetzten Kundenbindungsmaßnahmen entscheidend davon ab, in welcher Phase sich ein Kunde befindet.⁸¹ Die Analyse des Beziehungslebenszyklus kann also zugleich der Identifikation der Zielgruppen und der jeweils wirkungsvollsten Instrumente dienen.

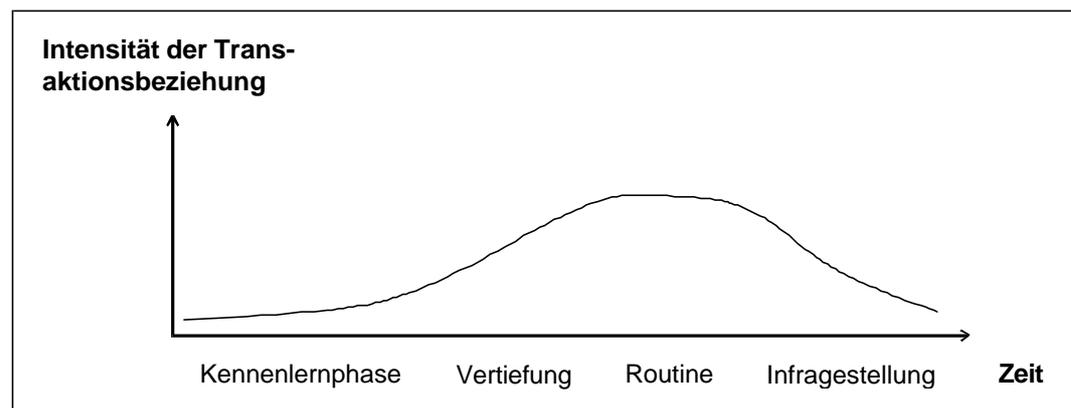


Abbildung 7 Der Beziehungslebenszyklus (Quelle: Bergmann, 1998, S. 61)

In der *Kennenlernphase* kommt es zum Kontakt des Kunden mit dem Anbieter und zur ersten Leistungsnutzung. Der Kunde ist noch unsicher, empfindet je nach Kenntnisstand ein mehr oder weniger großes Risiko und sucht zunächst Informationen über das Unternehmen und die Qualität seiner Leistungen. Hier muss Glaubwürdigkeit und Leistungsbereitschaft vermittelt werden. Der Schwerpunkt liegt auf produkt- und kommunikationspolitischen Instrumenten. Die erste Leistungsnutzung muss von einer Erklärung der Leistung und Anleitung zur optimalen Nutzung begleitet werden. Durch positive Bestätigung kann die Leistungsbeur-

⁸⁰ Vgl. Hentschel: Beziehungsmarketing, S. 27. – Bergmann: Kundenbindungs-Management, S. 60ff. – Tomczak/Dittrich: Kunden binden, S. 22f

⁸¹ Die folgenden Ausführungen nach Bergmann: Kundenbindungs-Management, S. 60ff

teilung positiv beeinflusst werden.⁸² In der *Vertiefungsphase* ist die Entscheidung des Kunden für das anbieterseitige Produkt gefallen; er sucht weniger nach Alternativen, ist aber noch anfällig gegenüber Abwerbungsversuchen der Konkurrenz. In diesem Zeitraum kommt es darauf an, den Kunden durch einen echten Mehrwert zu binden. Dies ist z.B. mit Serviceleistungen möglich. Das aufgebaute Vertrauen muss durch gleichbleibende Qualität und korrektes Verhalten bestätigt werden. Ein aktives Beschwerdemanagement kann Unzufriedenheit auffangen. Die *Routinephase* stellt die „Reifephase“ der Beziehung dar. Der Kunde ist hier am rentabelsten für das Unternehmen. Es tritt eine Habitualisierung des Kaufverhaltens ein, der Kunde ist treu. Er empfiehlt den Anbieter nun gerne weiter, da er weiß, dass er niemanden damit enttäuschen wird.⁸³ In diesem Abschnitt der stärksten Kundenbindung können allerdings schon „Ermüdungserscheinungen“ auftreten. Hier spielen Maßnahmen zur Pflege des Vertrauens und persönlichen Kontakts eine Rolle. Besondere Angebote und Vergünstigungen als Zeichen der Wertschätzung können helfen, den Kunden „bei der Stange zu halten“. Wenn sich dem Kunden neue Alternativen bieten, die einen höheren Nutzen versprechen, wird er im Abschnitt der *Infragestellung* seine Beziehung zum Anbieter neu bewerten. Er sucht wieder verstärkt nach Informationen über die Leistungen der Konkurrenz. Wenn es dem Unternehmen nicht gelingt, die Beziehung zu reaktivieren und ein Relaunching zu erreichen, erfolgt die Abwanderung. Instrumente des Nachkaufmarketings können dies verhindern, sind aber sehr kostenintensiv. Es muss überprüft werden, inwiefern die Kosten von dem Schaden einer Abwanderung übertroffen würden. Kommt die Infragestellung aufgrund von Unzufriedenheit zustande, kann aktives Beschwerdemanagement einen „Rücksprung in die Routine- oder sogar Vertiefungsphase“ bewirken und einen neuen Aufschwung ermöglichen.

Wichtig für einen gesunden Kundenstamm ist die Ausgewogenheit der Anteile von Kunden, die sich in den einzelnen Phasen befinden. So kann Abwanderung durch den Eintritt neuer Kunden in die Vertiefungsphase kompensiert werden. Bei der Anwendung des Lebenszykluskonzeptes muss beachtet werden, dass es sich

⁸² z.B. durch Texte in Gebrauchsanweisungen: „Herzlichen Glückwunsch, Sie haben Qualität gekauft!“ (vgl. Kroeber-Riel: Konsumentenverhalten, S. 182) oder durch die Veröffentlichung von Statements zufriedener Kunden.

⁸³ Diese Werbeaktivitäten lassen sich durch gezielte Hilfestellungen und Anreize verstärken (z.B. Bereitstellung von Informationsmaterial, Freundschaftswerbeaktionen).

nicht um ein deterministisches Modell handelt.⁸⁴ Die Kunden durchlaufen die Phasen oft nicht vollständig und nicht in der erwarteten Reihenfolge.

4.5 Die Kundendatenbank

Die für eine Segmentierung von Kunden notwendigen Informationen sollten einer Kundendatenbank zu entnehmen sein. Man unterscheidet vier relevante Datenkategorien:⁸⁵

Grunddaten	Längerfristig gleichbleibende Daten	z.B. Adresse, Geburtsdatum, Familienstand, Beruf
Aktionsdaten	Informationen über die bisherige Maßnahmen	z.B. Datum des ersten Kontaktes, zuletzt versandte Werbemittel
Reaktionsdaten	Informationen über die Auswirkungen dieser Maßnahmen	z.B. Datum des letzten Kaufes, Kaufhäufigkeit, gekaufte Produktgruppen
Potentialdaten	Anhaltspunkte für das Nachfragevolumen	z.B. Bedarf an bestimmten Produktgruppen, Nutzung von Konkurrenzprodukten

Abbildung 8 Datenkategorien einer Kundendatenbank

Diese gesammelten Informationen helfen dabei, „die ‚richtigen‘ Kunden zum ‚richtigen‘ Zeitpunkt mit den ‚richtigen‘ Maßnahmen in effizienter Art und Weise anzusprechen.“⁸⁶ Die Einrichtung und Pflege einer Kundendatenbank ist oft zeit- und kostenintensiv und die Datennutzung unterliegt rechtlichen Beschränkungen. Bibliotheken steht mit einer Leserkartei und erst recht mit einem elektronischen Ausleihsystem allerdings schon ein Instrument zur Verfügung, das sich zu diesem Zweck nutzen lässt.

⁸⁴ Vgl. Hentschel: Beziehungsmarketing, S. 27

⁸⁵ Vgl. Holland, Heinrich; Heeg, Stefan: Erfolgreiche Strategien für die Kundenbindung: von der Automobilbranche lernen. Wiesbaden, 1998, S. 32

⁸⁶ Tomczak/Dittrich: Kunden binden, S. 55

5 Kundenbindungsinstrumente

Im Folgenden sollen Instrumente zur Kundenbindung vorgestellt werden, wobei Beispiele aus unterschiedlichen Branchen zur Veranschaulichung dienen. Es schließt sich jeweils die Frage an, ob und wie das entsprechende Instrument auch in Öffentlichen Bibliotheken eingesetzt werden kann. Gegliedert sind die Kundenbindungsinstrumente nach den Instrumenten des Marketing-Mix nach McCarthy, den sogenannten „vier Ps“: product, price, place and promotion.⁸⁷ Im Rahmen dieser Arbeit werden diese als Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik bezeichnet.

5.1 Produktpolitik

Die Produktpolitik ist das „Herz des Marketing“.⁸⁸ Sie befasst sich mit der Gestaltung von Produkten (materiellen und immateriellen Leistungen) nach den Ansprüchen, Bedürfnissen und Wünschen der Zielkunden. Die Leistungsgestaltung stellt gewissermaßen das „Fundament für den Erfolg weiterer Instrumente“ dar.⁸⁹ Mängel im Angebot sind durch den Einsatz der anderen Marketinginstrumente nicht wieder gutzumachen. In Bezug auf die Kundenbindung dient die Produktpolitik „in erster Linie zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und zur Minderung der Attraktivität des Konkurrenzangebotes“.⁹⁰ Die Produkte sollten in diesem Zusammenhang nicht nur von guter Qualität sein, sondern sich auch durch Einmaligkeit und Unverwechselbarkeit von den Konkurrenzprodukten abheben.⁹¹ An dieser Stelle sollen mit dem Modell des Kundenbeirats und dem Ansatz des Total Quality Management zwei Instrumente herausgegriffen werden, die zur Erstellung eines kundenorientierten und hochwertigen Angebots beitragen können.

⁸⁷ Vgl. Kotler/Bliemel: Marketing-Management, S. 138f

⁸⁸ Meffert: Marketing, S. 317

⁸⁹ Töpfer/Wieder: Kundenbindungsprogramme, S. 237

⁹⁰ Peter, Sybille I.: Kundenbindung als Marketingziel. Identifikation und Analyse zentraler Determinanten. Wiesbaden, 1997, S. 242

⁹¹ Vgl. Kaupp, Peter; Hesse, Jürgen: Kundenkommunikation und Kundenbindung: Neue Ansätze zum Dialog im Marketing. Berlin, 1997, S. 37

5.1.1 Der Kundenbeirat

Die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden sollten möglichst schon in der Produktentwicklungsphase berücksichtigt werden. Hierzu kann die Einrichtung von Kundenbeiräten oder -foren dienen. Dies sind Gruppendiskussionen mit einem Kreis ausgewählter Kunden, durch die die Erwartungen der Konsumenten an das Produkt erfasst werden sollen. Ziel ist die Entwicklung kundenorientierter Problemlösungen.⁹²

Beispiel:

Die NORIS VERBRAUCHERBANK führt regelmäßig Kundenforen durch, bei denen u.a. neue Produktideen und Kriterien für Verbesserungsmaßnahmen in Bezug auf technische und organisatorische Abläufe entwickelt werden. Die Kunden werden nach ihren Erfahrungen, Vorstellungen und Erwartungen bezüglich Service und Produkten der Bank befragt.⁹³

Die Bindung des Kunden erfolgt hierbei auch durch seine Einbindung. Ihm wird gezeigt, wie wichtig seine Meinung und seine Anregungen für das Unternehmen sind. Der persönliche Kontakt und die Mitwirkung an der Leistungsgestaltung kann seine Identifikation mit dem gesamten Unternehmen steigern.⁹⁴ Für die Durchführung gelten nach KIEßLING/KOCH u.a. folgende Empfehlungen:⁸

- Das Kundenforum sollte kein einmaliges Ereignis bleiben, sondern „zu einer dauerhaften Institution im Unternehmensalltag werden“.⁹⁵
- Von Unternehmensseite sollten Mitarbeiter aus allen Funktionsbereichen und Ebenen ein funktionsübergreifendes Team zur Vorbereitung und Betreuung des Forums bilden.⁹⁶
- Bei der Auswahl der beteiligten Kunden sollte berücksichtigt werden, dass offene und kritikbereite Kunden zu konstruktiveren Ergebnissen beitragen können als diejenigen Stammkunden, die mit allem zufrieden sind. Die genaue Zusammensetzung richtet sich nach dem konkreten Anlass der Gesprächsrunde, z.B. nach der Zielgruppe des zu diskutierenden Produkts. Wichtig sind

⁹² Vgl. Bergmann: Kundenbindungs-Management, S. 119

⁹³ o.V.: Noris Verbraucherbank: Im ständigen Dialog mit dem Kunden, in: Marketing Journal, Heft 5 (1996), S. 330-331

⁹⁴ Töpfer/Wieder: Kundenbindungsprogramme, S. 237

⁹⁵ Kießling, Bernd; Koch, Hans: Kundenforum: Wie Unternehmen herausfinden, was ihre Kunden wirklich wollen. Wiesbaden, 1999, S. 75

⁹⁶ Vgl. Kießling/Koch: Kundenforum, S. 99

in jedem Fall sogenannte Schlüsselkunden mit hohem Ertrags- und Referenzpotential.⁹⁷

Als konkreter Anlass eines Kundeforums kommt zum Beispiel die Neugestaltung der Publikumsräume in Frage. Hier können durch die Berücksichtigung der Kundenvorstellungen Fehlentwicklungen vermieden werden. Anlässlich der Neueinführung von Produkten kann die Resonanz durch eine Befragung von Kunden aus der entsprechenden Zielgruppe überprüft werden.⁹⁸ Es ergeben sich u. U. wertvolle Verbesserungsvorschläge.

Anwendung in Öffentlichen Bibliotheken

Ein schon lange verwendetes Instrument zur Beteiligung der Kunden an der Produktgestaltung in Bibliotheken stellt das Wunschbuch in gedruckter oder elektronischer Form dar. Damit ist die Möglichkeit der Einflussnahme allerdings auf das Produkt der Medienbereitstellung beschränkt und es entsteht eher selten ein direkter Dialog zwischen Verantwortlichen und Kunden. Der Kundenbeirat kann diese Lücken in der Kommunikation schließen. Die Arbeit mit Kundenbeiräten zur kundenorientierten Entwicklung von Bibliotheksprodukten ist verschiedentlich denkbar, ob es nun um die Neugestaltung des Zeitschriftenbereichs oder die Einrichtung eines Lernateliers geht. Sobald über längerfristig bindende Investitionen entschieden wird, sollte sichergestellt werden, dass Kunden befragt werden, von denen man annehmen kann, dass sie dem Angebot auch genügend lange treu bleiben werden. Sinnvoll scheint die jeweilige Fokussierung auf eine bestimmte Kundengruppe, um in einer relativ homogenen Gruppe auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten zu können. Als Beispiel soll der „Arbeitskreis Schule+Bibliothek“ der Stadtbibliothek Reutlingen vorgestellt werden:

Beispiel:

Seit über zehn Jahren trifft sich das Mitarbeiterteam der Jugendbibliothek in halbjährlichem Rhythmus mit einer Gruppe von Lehrern aus Schulen in Reutlingen und Umgebung. Der Kontakt zu diesen Lehrern wurde anfangs über die Schulen aufgenommen, inzwischen werden die daraufhin benannten Kontaktlehrer und deren Vertreter direkt zu den Treffen eingeladen. Die Gruppengröße hat sich auf 10 bis 15 Teilnehmer eingependelt. In den Treffen werden vornehmlich die Leistungen besprochen, die die Stadtbibliothek speziell für Schulen anbietet. Dazu gehört die Zusammenstellung von Klassensätzen und Themenkisten und die Veranstaltung von Lesungen. Gemeinsam

⁹⁷ Vgl. Kießling/Koch: Kundenforum, S. 104ff

⁹⁸ Vgl. Kießling/Koch: Kundenforum, S. 104f

werden Ideen für die Anschaffung neuer Medienpakete gesammelt. Die Bibliothek erhält ein Feedback darüber, wie die vorhandenen Exemplare von den Schülern aufgenommen werden und für welche der bestehenden Angebote Ersatz geschaffen werden sollte. In Bezug auf die Lesungen haben die beteiligten Lehrer den Vorteil, ihre Klassen frühzeitig anmelden zu können. Der Bibliothek ermöglicht das eine bessere Planung und die Zusammenstellung eines relativ homogenen Publikums je Veranstaltung. Bei der Einrichtung und Gestaltung des Jugendbereichs innerhalb der Bibliothek war der Arbeitskreis mit Ortsterminen aktiv beteiligt.⁹⁹

5.1.2 Total Quality Management

Total Quality Management stellt die umfassendste Form von Qualitätsmanagement dar. Von der Deutschen Gesellschaft für Qualität wird sie als „eine auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation“ definiert, „die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenheit der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“¹⁰⁰ Qualität bezieht sich dabei auf Produkte, Prozesse und Beziehungen nach außen ebenso wie nach innen: auch interne Beziehungen werden als Kunden-Lieferanten-Beziehungen betrachtet. Grundüberlegung ist, in allen Bereichen der Organisation ein hohes Qualitätsbewusstsein zu entwickeln und umzusetzen. Im Arbeitsprozess ist „jeder jedem der Kunde“ und jeder Mitarbeiter trägt die Verantwortung für seine Leistung gegenüber externen und internen Kunden.¹⁰¹ An allen Schnittstellen ist die gleiche Servicequalität nötig, um in der Produktionskette die gleiche hohe Qualität aufrecht zu erhalten. Das Total Quality Management beinhaltet drei grundlegende Forderungen:¹⁰²

- Kundenorientierung als Teil der Unternehmensphilosophie:
Alle Aktivitäten des Unternehmens müssen sich zuerst an Erwartungen, Bedürfnissen, Wünschen und Qualitätsauffassungen des Kunden orientieren.
- Überwindung von Bereichsegoismen:
Es muss abteilungs- und funktionsübergreifend gedacht werden.
- Mitwirkung aller Mitarbeiter an der Verwirklichung:
Die Zusammenarbeit muss koordiniert werden, Aufgaben und Anforderungen müssen eindeutig definiert und das Verhalten und die Problemlösungsfähigkeiten berücksichtigt werden.¹⁰³

⁹⁹ Dipl. Bibl. Christine Behner-Szwierczynski in einem Gespräch am 18.09.2000

¹⁰⁰ Zitiert nach Zentes, Joachim: Grundbegriffe des Marketing. Stuttgart, 1996, S. 348

¹⁰¹ Hobohm, Hans-Christoph: Vom Leser zum Kunden. Randbedingungen der Nutzerorientierung im Bibliotheksbereich. In: ZfBB (1997), H. 3, S. 272

¹⁰² Die folgenden Ausführungen nach Kotler/Bliemel: Marketing-Management, S. 64ff

¹⁰³ Vgl. Meffert: Marketing, S. 1033

Für den Einsatz des Instrumentes sollten nach *KOTLER/BLIEMEL* bestimmte Punkte beachtet werden:¹⁰⁴

- Der Kunde muss die Qualität bemerken. Verbesserungen sind nur sinnvoll, wenn ihnen ein Kundenbedürfnis gegenübersteht.
- Alle Mitarbeiter müssen sich der Qualität verpflichtet fühlen.
- Ein Unternehmen kann nur dann Qualität liefern, wenn seine Lieferanten ebenso nach Qualität streben.
- Manchmal ist es lohnenswert, statt kleiner Steigerungen größere Verbesserungen durch neue und intelligentere Arbeitsweisen anzustreben.
- Letztendlich kann Qualität Kosten sparen: Wenn Dinge beim ersten Mal richtig gemacht werden, entfallen Kosten für Nachbesserungen und Kundenverlust.

Anwendung in Öffentlichen Bibliotheken

Der beschriebene Ansatz des Qualitätsmanagement kann auch in Öffentlichen Bibliotheken zu einer Leistungssteigerung beitragen und damit die Kundenzufriedenheit direkt beeinflussen. Ein Beispiel soll das verdeutlichen:

Beispiel:

Qualität kann für den Bibliothekskunden bedeuten, dass eine Neuerscheinung nach ihrem Kauf durch die Bibliothek so schnell wie möglich zur Nutzung bereitgestellt wird. Wenn sich in Bezug auf die Medieneinarbeitung jeder der am Leistungserstellungsprozess beteiligten Mitarbeiter als kundenorientierter Lieferant der jeweils nachgeordneten Stelle sieht, kann das die Durchlaufzeit verringern. Schließlich besteht nicht nur gegenüber dem externen Kunden sondern auch gegenüber den anderen Abteilungen eine Verpflichtung zu qualitativ hochwertiger und damit auch schneller Arbeit. Voraussetzung sind dabei bestimmte organisatorische, personelle und technische Rahmenbedingungen.

5.2 Preispolitik

Preispolitische Bindungsinstrumente dienen in erster Linie dem Aufbau von ökonomischen Wechselbarrieren.¹⁰⁵ Durch sie ist es für den Kunden mit höheren Kosten verbunden, die Leistung von einem anderen Anbieter zu beziehen. Die Schaffung monetärer Anreize kann eine Zweckbindung hervorrufen. Die wichtigsten preispolitischen Instrumente stellen Rabatt- und Bonussysteme und bestimmte Arten der Preisdifferenzierung dar.

¹⁰⁴ Die folgenden Ausführungen nach Kotler/Bliemel: Marketing-Management, S. 68f

¹⁰⁵ Vgl. Peter: Kundenbindung, 1997, S. 245

5.2.1 Rabatt- und Bonussysteme

Rabatt- und Bonussysteme gewähren dem Kunden Vergünstigungen, wenn er bestimmte Voraussetzungen erfüllt und stellen eine Art Mengenrabatt dar. Ziel ist die Entwicklung eines Systems von Belohnungen, das den Kunden dazu motiviert, sich weitere Anerkennungen zu verdienen.

Rabattsysteme gibt es seit langer Zeit im Einzelhandel. Der Kunde erhält die klassischen Rabattmarken beim Einkauf vom Händler. Hat er eine gewisse Anzahl gesammelt, kommt ihm eine Vergünstigung beim Kauf oder ein Geldbetrag als Belohnung zugute. Bonusprogramme versprechen dem Kunden einen Mehrwert bei häufiger Leistungsnutzung. Bonus- und Rabattsysteme werden vor allem in der Dienstleistungs- und Konsumgüterbranche eingesetzt, in der die Kunden oft zwischen zahlreichen sehr ähnlichen Angeboten wählen können.¹⁰⁶

Beispiele:

Einige Luftfahrtgesellschaften bieten Vielfliegerprogramme an, bei denen sich der Kunde je nach Flugmeilen Rabatte oder Belohnungen wie Freiflüge und kostenlose Hotelübernachtungen „verdienen“ kann (z.B. „Miles & More“ der LUFTHANSA). Durch Kooperation mit Autovermietern und Hotelketten können auch am Boden Meilen gesammelt werden.¹⁰⁷

Mit der °PAYBACK Galeria Card werden dem Kunden bei GALERIA KAUFHOF 3 Punkte je Euro Einkauf gutgeschrieben.¹⁰⁸ Ab 1.500 Punkten sind diese gegen bares Geld einlösbar, was im Endeffekt auf einen dreiprozentigen Rabatt hinausläuft. Auch hier wird mit Kooperationspartnern gearbeitet, die beim Einkauf Punkte auf die gleiche Karte vergeben.¹⁰⁹

Bei der Konzeption von Bonussystemen sollten einige Punkte berücksichtigt werden:¹¹⁰

- Struktur und Aufbau des Programms

Die Kriterien für die Belohnung (Umsatzhöhe, Kauffrequenz, Zahl der Weiterempfehlungen) müssen so definiert sein, dass sie vom Kunden in angemessener Zeit erreichbar sind, denn nur dann ist eine Teilnahme attraktiv. Es hat sich gezeigt, dass es für den Kunden möglich sein muss, seine Bonuspunkte nach höchstens 9 bis 12 Monaten einzulösen. Ansonsten verliert er schnell das

¹⁰⁶ Vgl. Tomczak/Dittrich: Kunden binden, S. 48

¹⁰⁷ Vgl. Eckert: Rentabilitätssteigerung, S. 183

¹⁰⁸ Broschüre von Kaufhof Galeria, www.kaufhof.de

¹⁰⁹ In beiden Systemen werden bei der Anmeldung des Kunden sozio-demographische Daten abgefragt, wodurch die Erfassung des Kaufverhaltens möglich wird. Dieser Informationsgewinn stellt für die Unternehmen einen wertvollen Sekundäreffekt dar.

¹¹⁰ Die folgenden Ausführungen nach Tomczak/Dittrich: Kunden binden, S. 48f

Interesse.¹¹¹ Bei der Definition der Kriterien geht man vom Kaufverhalten langlebiger und umsatzstarker Kunden aus. Die Einlösung der Treuebons sollte möglichst einfach und für den Kunden nicht mit nennenswerten Folgekosten verbunden sein.¹¹²

- Kommunikation

Das System muss für den Kunden klar und verständlich sein. Er sollte die Möglichkeit haben, seinen „Kontostand“ an Bonuspunkten einzusehen.

- Attraktivität der Belohnungen

Belohnungen können verschieden gestaltet sein und Preis- oder Leistungsvorteile beinhalten. Reine Rabattsysteme arbeiten mit Preisvorteilen (z.B. Gratisleistungen nach dem xten Kauf, Gutscheine). Leistungsvorteile können in Verbindung mit der Kernleistung stehen (z.B. garantierter Parkplatz, bevorzugte Betreuung.), besondere Dienstleistungen (z.B. Vorabinformationen über Angebote, Zusatzversicherung) oder eine Leistung außerhalb des eigenen Leistungsspektrums darstellen (z.B. Konzertkarten, Blumenlieferung). Die Teilnahme an exklusiven Ereignissen, die man mit Geld nicht kaufen kann, stellt einen besonderen Anreiz dar. Es erscheint sinnvoll, die Belohnung so zu gestalten, dass sie einen deutlichen Bezug zum eigenen Produkt aufweist.¹¹³ Je besser die Belohnung zu den persönlichen Bedürfnissen des Kunden passt, umso eher kann die emotionale Bindung gestärkt werden. Letztendlich kommt es darauf an, der anvisierten Zielgruppe einen überdurchschnittlich hohen Nutzen anzubieten.

- Wirkung und Einmaligkeit des Programms

Die Wirkung des Anreizsystems muss dessen Kosten übersteigen. Es sollte so ausgelegt sein, dass tatsächlich attraktive Kunden über längere Zeit gebunden und nicht nur Schnäppchenjäger angeworben werden, wie es bei isolierten Aktionen der Fall sein kann. Das Programm muss dem Kunden langfristig einen Vorteil bieten. Deshalb empfiehlt sich ein abgestuftes System mit unterschiedlichen Bonuskategorien. Zunächst werden dabei nur Preisvorteile und

¹¹¹ Vgl. o.V.: Studie über Loyalitätsprogramme: Instrumente zur Kundenbindung. In: Direkt Marketing (1999), H. 7, S. 15

¹¹² Vgl. Kaupp/Hesse: Kundenkommunikation und Kundenbindung, S. 38

¹¹³ Vgl. Eckert: Rentabilitätssteigerung, S. 184. – Kunz, S. 143

erst bei einer gewissen Beziehungsqualität und -dauer zusätzlich leistungsbezogene Vorteile gewährt. Das Programm sollte so charakteristisch gestaltet sein, dass es von der Konkurrenz nicht einfach imitiert werden kann.

- Kooperation

Partnerschaften zwischen verschiedenen Anbietern mit gleichen Zielgruppen können Bonusprogramme wirkungsvoller und vielseitiger gestalten. Kunden haben dabei die Möglichkeit, bei mehreren Anbietern Bonuspunkte zu sammeln.

Bonusprogramme, in denen hochwertige Belohnungen angeboten werden, sind für Unternehmen mit einem gewissen Risiko verbunden. Es muss genau kalkuliert werden, an wie viele der Kunden die Belohnung wahrscheinlich ausgegeben werden muss, wie folgendes Beispiel illustriert:

Beispiel:

Die amerikanische Restaurant-Kette CHART HOUSE RESTAURANT CHAIN bot jedem Kunden eine Weltreise an, der in allen 65 Chart House Filialen in 21 verschiedenen US-Staaten gespeist hatte. Man rechnete mit einer Handvoll Kunden, die dieses Kriterium erfüllen würden. Tatsächlich waren es mehr als 40 Club-Mitglieder. Damit wurde das Budget der Aktion von zwei Millionen US-Dollar bei weitem überschritten und das Unternehmen sah sich gezwungen, einen Mitgliedsbeitrag zu erheben, um die zusätzlichen Kosten zu decken.¹¹⁴

Ein weiteres Risiko stellt das Versprechen von Prämien dar, die gar nicht eingelöst werden können:

Beispiel:

Pepsi-Cola in den USA hat als Werbegag eines Bonusprogrammes, in dem Sachpreise wie z.B. Sporttaschen erworben werden konnten, verkündet, dass man für sieben Millionen Punkte einen Harrier-Senkrechtstarter überreicht bekomme. Ein fleißiger Sammler erreichte durch den Kauf von Punkten direkt bei Pepsi tatsächlich die geforderte Punktzahl und hatte damit Anspruch auf den Düsenjäger. Natürlich darf Pepsi keine Kampfflugzeuge an Privatleute verkaufen; es erfolgte eine außergerichtliche Einigung, die mit einem erheblichen Imageverlust für Pepsi-Cola verbunden war.¹¹⁵

In Deutschland sind Preisnachlässe durch das Rabattgesetz stark reglementiert. Dem Endverbraucher darf grundsätzlich kein Nachlass eingeräumt werden, ausgenommen einem Barzahlungsnachlass von maximal 3 Prozent und einem Men-

¹¹⁴ Studie über Loyalitätsprogramme, o.V., S. 15

¹¹⁵ Studie über Loyalitätsprogramme, o.V., S. 14

gennachlass, „sofern dieser nach Art und Umfang sowie nach der verkauften Stückzahl oder Menge als handelsüblich anzusehen ist.“¹¹⁶

Anwendung in Öffentlichen Bibliotheken:

Die Voraussetzung für die Anwendung preisbezogener Rabattsysteme ist, dass überhaupt Gebühren verlangt werden. Bei der Gestaltung kommt es auf das konkrete Gebührensystem an.

Viele Bibliotheken verlangen eine Jahresgebühr. Hier ist ein Treuerabatt denkbar: Die Bibliothek schenkt dem Kunden nach einer festgelegten Anzahl von Jahren, in denen er die Gebühr bezahlt hat, ein Treuejahr, in dem er von der Gebühr ausgenommen ist. Dadurch wird dem Kunden sein Stellenwert als Stammkunde verdeutlicht. Er ist für die Bibliothek „etwas Besonderes“. Dies wirkt sich zum einen positiv auf die psychische Bindung aus, zum anderen verstärkt es das Weiterempfehlungsverhalten, denn der Kunde wird Dritten gerne von seiner Ehrung erzählen. Zielgruppe sind Kunden in der Reifephase (vgl. 4.4.1.3), die die Bibliothek routinemäßig und treu besuchen. Der Treuerabatt soll hier Ermüdungserscheinungen vorbeugen, die bestehende Bindung emotional verstärken und die positive Ausstrahlungskraft des Kunden erhöhen.

Wird mit Einzelausleihgebühren gearbeitet, ist ein Rabattsystem denkbar, in dem beispielsweise jede xte Ausleihe kostenlos ist. Dies kann den Kunden in regelmäßigen Abständen erfreuen und auch zur emotionalen Bindung beitragen. Unter Umständen ist aber ein Gewöhnungseffekt zu befürchten oder unerwünschte Auswirkungen auf das Ausleihverhalten: Um die Zahl der Freiausleihen zu erhöhen, könnte z.B. ein Familienmitglied zum Ausleiher für die ganze Familie werden. Dies verhindert, dass die anderen Familienmitglieder in regelmäßigen Kontakt mit der Bibliothek treten und persönlich gebunden werden. Zudem verfälscht es die Ausleihdaten. Diese Version des Treuerabattes kann weniger gut auf eine spezielle Zielgruppe ausgerichtet werden, sie spricht nach dem „Gießkannenprinzip“ Kunden aller Art in mehreren Phasen der Beziehung zur Bibliothek an.

Bei folgender Variante spielt es keine Rolle, ob und welche Gebühren für die Ausleihe erhoben werden: Bietet die Bibliothek andere Leistungen an, für die

¹¹⁶ Kotler/Bliemel: Marketing-Management, S. 293

beim Kunden Kosten entstehen, wie Veranstaltungen mit Eintrittspreis oder Internetnutzung gegen Gebühr, ist es z.B. denkbar, eine bestimmte Anzahl von Ausleihen mit einer kostenlosen Eintrittskarte oder einem Gutschein für freie Internetzeit zu belohnen. Für den Kunden stellt das einen monetären Anreiz dar. Die Bibliothek kann neben der Steigerung von Nutzungsfrequenz und Kundendurchdringungsrates das Ziel des Cross-Selling verfolgen, indem sie den Kunden zur Nutzung von weiteren Bibliotheksangeboten anregt.

Systeme, in denen statt eines direkten Preisnachlasses Leistungsvorteile angeboten werden, funktionieren unabhängig von allen Gebühren. Bei der einfachen Form werden dem Kunden bei jeder getätigten Transaktion (Ausleihe, Veranstaltungsbesuch, Internetnutzung etc.) Bonuspunkte gutgeschrieben. Für eine bestimmte Anzahl von Bonuspunkten erhält er einen Preis, beispielsweise ein Buchgeschenk, einen CD-Gutschein, eine Eintrittskarte für eine exklusive Veranstaltung (z.B. Vorpremiere eines Kinofilms). Die Preise könnten unter Umständen von Sponsoringpartnern stammen oder von örtlichen Händlern oder Firmen gespendet werden.

In Kooperation mit anderen Anbietern kann ein umfassenderes Bonusprogramm entwickelt werden. Als Partner der Bibliothek kommen z.B. andere Kultur- und Bildungsanbieter am Ort in Frage wie Theater, VHS, Konzertveranstalter. Ein „Kulturpass“ könnte es den Kunden ermöglichen, bei verschiedenen Gelegenheiten Bonuspunkte zu sammeln. Bei der Gestaltung der Belohnungen besteht die Möglichkeit, auf Angebote aus dem Leistungsspektrum der Teilnehmer zurückzugreifen oder spezielle Preise mit kulturellem Touch zu kreieren.

5.2.2 Preisdifferenzierung

Von Preisdifferenzierung spricht man, wenn die gleiche Leistung zu unterschiedlichen Preisen angeboten wird, die nach räumlichen, zeitlichen, mengen- oder abnehmerorientierten Kriterien gestaltet sind. Dieses Mittel wird häufig zur Nachfrage lenkung eingesetzt, z.B. um Zeiten mit geringem Auslastungsgrad für den Kunden attraktiver zu machen als die Stoßzeiten (Verbilligter Kinopreis zum Wochenanfang), um den Absatz bestimmter Produkte zu steigern (Mengenrabatte) oder um bestimmte Zielgruppen anzusprechen (Studentenermäßigung). In Bezug

auf die Kundenbindung spielt die Methode der nichtlinearen Preisbildung eine besondere Rolle.¹¹⁷ Hierbei fallen für den Kunden fixe Eintrittskosten an, die eine Ermäßigung der Folgekosten bewirken. Für den Kunden amortisiert sich die einmalige Investition mit zunehmender Inanspruchnahme der Leistung. Er wird das Angebot durch den Vorteil der reduzierten Folgekosten zukünftig häufiger in Anspruch nehmen.

Beispiel:

Die BahnCard als Kundenbindungsinstrument der DEUTSCHEN BAHN AG basiert auf dieser Methode. Bahnkunden zahlen für den Erhalt der BahnCard zweiter Klasse 260 DM, um dann ein Jahr lang für die Hälfte des Normalpreises zu fahren. Diese Vereinbarung wird durch einen Vertrag rechtlich bindend.

Anwendung in Öffentlichen Bibliotheken

Am weitesten verbreitet ist in Öffentlichen Bibliotheken die abnehmerorientierte Preisdifferenzierung. Kinder bis zu einem gewissen Alter zahlen keine, Schüler, Studenten, z.T. auch Senioren zahlen ermäßigte Gebühren. Oft stellen diese Benutzer besonders wichtige Zielgruppen dar, denen man – als Voraussetzung für ein angestrebte Bindung – erst einmal den Eintritt in die „Geschäftsbeziehung“ erleichtern muss.

In Bezug auf die Bindung von Kunden ist das Angebot von Jahres- und Monatskarten zu erwähnen. Beim Erwerb einer Jahreskarte ist die Ausleihgebühr auf den einzelnen Monat bezogen geringer.¹¹⁸ Dies kann durchaus dazu führen, dass der Kunde die Bindung über einen längeren Zeitraum bevorzugt und das ganze Jahr über ausleiht, schließlich möchte er, dass sich seine Investition „lohnt“.

In den meisten Fällen ist die Höhe der Benutzungsgebühren so moderat, dass man annehmen kann, die Gebühren stellen für den durchschnittlichen Kunden aus der Mittelschicht „weniger eine finanzielle als eine psychologische Barriere“¹¹⁹ dar. Bei einer Jahresgebühr muss sich der Kunde aber in regelmäßigen Abständen wieder bewusst für die Inanspruchnahme der Leistung entscheiden. Diese Entscheidung könnte ihm ein System erleichtern, dass die *DEUTSCHE BAHN AG* in Bezug auf die BahnCard anwendet: für die Inhaber einer BahnCard besteht die

¹¹⁷ Die folgenden Ausführungen nach Bruhn: Kundenorientierung, S. 142

¹¹⁸ In der Stadtbibliothek Offenburg beispielsweise beträgt die Monatsgebühr 6 DM, die Jahresgebühr 30 DM.

¹¹⁹ Jülkenbeck: Marketing, S. 440

Möglichkeit des Abonnements. Nach Ablauf der Gültigkeit ihrer Karte bekommen sie auf Wunsch automatisch die Anschlusskarte zugeschickt. Der Mehrwert dieses Angebotes besteht neben der einfachen und zeitsparenden Abwicklung (Bezahlung erfolgt über Bankeinzug, keine zusätzlichen Wege) in einer um einen Monat verlängerten Gültigkeit der BahnCard. In der Bibliothek könnte ein entsprechendes Lese-Abo dazu beitragen, den kritischen Moment der jährlichen Kaufentscheidung zu umgehen und den Kunden für längere Zeit zu binden. Für die Bibliothek fallen neben Verwaltungs- und Portokosten auch Kosten für einen eventuellen Bankeinzug an, so dass das Angebot auf seine Wirtschaftlichkeit überprüft werden muss.

Hat eine Bibliothek ein regelmäßiges Veranstaltungsangebot mit gleichem Eintrittspreis, so ist ein Mengenrabatt z.B. in Form einer Fünferkarte denkbar. Für den Kunden wird die einzelne Veranstaltung damit günstiger. Da er sich im Voraus für die Veranstaltungsbesuche entscheidet, spielen situative Faktoren am Veranstaltungstag für sein Kommen eine geringere Rolle. (So lässt sich der Kunde auch vom starken Regen nicht davon abhalten, zur Bibliothek zu gehen, da er seine Karte ja bereits hat.) Der Kunde ist in diesem Fall eindeutig gebunden.

5.2.3 Weitere preispolitische Instrumente

5.2.3.1 Proben und Testangebote

Zu Beginn einer Geschäftsbeziehung ist der Kunde aufgrund des empfundenen Kaufrisikos unsicher. Diese Unsicherheit kann durch eine Preissenkung für die erste Inanspruchnahme der Leistung oder durch die Abgabe von Produktproben reduziert werden. In erster Linie dienen diese Instrumente der Neukundengewinnung. In Bezug auf den Aufbau von Vertrauen und das Ziel des Cross-Selling sind sie auch für die Kundenbindung relevant. Sie können eingesetzt werden, um zur Vertrauensbildung die Fairness des Anbieters unter Beweis zu stellen und um Kunden zur Inanspruchnahme anderer Leistungen desselben Anbieters anzuregen.

Anwendung in Öffentlichen Bibliotheken

Wird die Ausleihgebühr pro ausgeliehenem Medium berechnet, könnte neuen Kunden bei der Anmeldung ein Gutschein für eine kostenlose Erstausleihe überreicht werden. Dies stellt ein angenehmes Ereignis an den Beginn der „Geschäfts-

beziehung“ zur Bibliothek und kann sich positiv auf die Wahrnehmung der empfangenen Leistung auswirken.

Beispiel

In der Stadtbibliothek Salisbury, Südengland, ist die Entleiherung von Büchern kostenlos, während für audiovisuelle Medien eine Ausleihgebühr zwischen 1.10 Pfund und 2.50 Pfund erhoben wird. Um das kostenpflichtige Angebot für neue Leser attraktiv zu machen, erhalten sie bei der Anmeldung einen Gutschein für eine verbilligte Entleiherung.

5.2.3.2 Zahlungsweise

In Bezug auf die Bezahlung stellt eine bequeme Zahlungsweise einen Leistungsvorteil dar.¹²⁰ Dieser ist Grund für Zufriedenheit und kann sich auf die Kundenbindung auswirken. Auch Bibliotheken können ihren Kunden die Bezahlung über e-cash ermöglichen, wie es z.B. in der Stadtbücherei Biberach geschieht.

5.3 Distributionspolitik

Aufgabe der Distributionspolitik hinsichtlich der Kundenbindung ist, das Angebot den Kunden räumlich und zeitlich möglichst optimal zugänglich zu machen. Da die individuellen Bedürfnisse der Kunden sehr verschieden sind, geht es dabei um eine „Individualisierung im Distributionsbereich“, d.h. die „Schaffung von Optionen, unter denen ein Kunde wählen kann.“¹²¹ Hier sollen die Aspekte Öffnungszeiten, Standort und Räume der Bibliothek, Zustelldienste und das Internet als neuer Vertriebsweg angesprochen werden.

5.3.1 Öffnungszeiten

Die Gestaltung der Öffnungszeiten beeinflusst die Nachfrage unmittelbar.¹²² Die Diskussion um den Ladenschluss im Einzelhandel geht auch Bibliotheken an und hat Bedeutung in Bezug auf die Kundenbindung. Um Berufstätigen den Zugang zur Bibliothek zu ermöglichen, sollte dann geöffnet sein, wenn die Kunden frei haben: zur Mittagspausenzzeit, abends und am Wochenende. Ausgedehnte Öffnungszeiten ermöglichen die häufigere Inanspruchnahme von Bibliotheksleistungen. Leicht zu merkende und täglich gleiche Öffnungszeiten vermitteln Verlässlichkeit und erleichtern dem Kunden die Nutzung.

¹²⁰ Vgl. Töpfer/Wieder: Kundenbindungsprogramme, S. 242

¹²¹ Peter: Kundenbindung, 1999, S. 252

¹²² Vgl. Jülkenbeck: Marketing, S. 40

5.3.2 Standort und Publikumsräume

Die Bibliothek sollte möglichst zentral und gut erreichbar liegen. Je bequemer sich ein Bibliotheksbesuch mit anderen Tätigkeiten verbinden lässt (Bibliotheksbesuch nach dem Einkauf auf dem Wochenmarkt oder auf dem Heimweg von der Arbeit), umso eher kann es zu einer Habitualisierung des Nutzungsverhalten kommen. Bibliotheken mit zweitklassigem Standort können die Erreichbarkeit für ihre (potentiellen) Kunden verbessern, indem sie ihre Werbematerialien mit einem Lageplan und Hinweisen auf Parkmöglichkeiten und die Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln versehen.¹²³

Die Gestaltung der Publikumsräume spielt ebenfalls eine Rolle. Sie ist nicht direkt Teil der Distributionspolitik, soll aber im Zusammenhang mit dem Standort behandelt werden, weil zwischen beiden Parametern eine deutliche Interdependenz besteht. Von der Außen- und Innengestaltung der Räume zieht der Kunde Rückschlüsse auf die erwartete Leistung. Eine veraltete und vernachlässigte Bibliothekseinrichtung beispielsweise weckt beim Erstkunden nicht unbedingt die Erwartung, hier die aktuelle Information zu bekommen, die er benötigt. Das Kaufumfeld muss so gestaltet werden, dass es die Qualität der Leistung kommuniziert und das Vertrauen der Kunden erweckt. Angenehme Räumlichkeiten tragen zu einem positiven Kontakterlebnis und damit zur Kundenzufriedenheit bei.¹²⁴ Eine offene und einladende Eingangszone soll Hemmschwellen bei der Kontaktaufnahme verringern, eine kundenorientierte Regalanordnung die „psychischen und physischen Beschaffungsmühen“¹²⁵ vermindern.

5.3.3 Zustelldienste

Mit einem ambulanten Direktvertrieb¹²⁶ können Kunden bedient und gebunden werden, für die der Weg zum Anbieter erschwert ist oder die Bequemlichkeit und Zeitersparnis schätzen. Beispiele sind Heimdienste des Getränkehändlers und der

¹²³ Vgl. Kreilkamp, Edgar: Betriebsvergleich der deutschen Reisebüros, Schwerpunktthema: Kundenbindung und Stammkundenpflege im Reisebüro. Lüneburg, 1999, S. 91

¹²⁴ So ergab eine Untersuchung, dass Häufig-Nutzer besonders viel Wert auf die Atmosphäre in der Bibliothek legen. Vgl. Stachnik, Ingeborg: Bibliotheksfunktionen im Wandel: Bibliotheksbenutzung und Medienverhalten in Ost und West. In: Media Perspektiven (1993), H. 10, S. 465-470

¹²⁵ Bergmann: Kundenbindungs-Management, S. 108

¹²⁶ Vgl. Kaupp/Hesse: Kundenkommunikation und Kundenbindung, S. 42

Tiefkühlfirma oder mobile Verkaufsstellen für Lebensmittel in Gegenden mit dünnem Ladennetz.

Anwendung in Öffentlichen Bibliotheken:

In der aufsuchenden Bibliotheksarbeit und mit dem Bibliotheksbus wird dieses Prinzip in vielen Bibliotheken seit langem umgesetzt. Bedient werden damit hauptsächlich Senioreneinrichtungen, Einzelpersonen und die Bewohner von Wohngegenden in entsprechender Entfernung zur Bibliothek. Besonders für ältere, nicht mehr mobile Leser ist auch ein „umgekehrter Zustelldienst“ im Sinne eines Fahrdienstes interessant, wie er im Londoner Bezirk Camden besteht.¹²⁷ Ältere Menschen werden dort einmal im Monat von städtischen Fahrdiensten zum Bibliotheksbesuch abgeholt. Das gibt ihnen die Möglichkeit, unter Menschen zu kommen und selbst in Ruhe vor Ort die gewünschten Medien auszuwählen. Ebenso denkbar wäre ein Abholdienst zu bestimmten Veranstaltungen in der Bibliothek. Derartige Angebote tragen der Tatsache Rechnung, dass Ältere oft zu den intensiven Nutzern der Bibliotheksleistungen gehören und ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung steigt. Mit dem Ziel der Bindung von strategisch wichtigen Kunden ist auch ein spezielles Lieferangebot für die Stadtverwaltung denkbar. Durch die Zustellung von intern benötigten Medien oder Kopien von Zeitungs- und Zeitschriftenartikeln (beispielsweise über den Stadtboten) kann die Bibliothek den Angestellten der Kommune einen besonderen Nutzen bieten. Weitere Möglichkeiten ergeben sich im Zusammenhang mit dem Online-Vertrieb.

5.3.4 Das Internet als Vertriebsweg

Der Online-Vertrieb stellt ein distributionsbezogenes Instrument der Kundenbindung dar, dessen Bedeutung weiter steigt.¹²⁸ Über das Internet ist die schnelle und problemlose Bestellung von Produkten und die Inanspruchnahme von Dienstleistungen möglich.

Beispiele:

Bestes Beispiel ist das mit zahlreichen Serviceleistungen ausgestattete Angebot der Internetbuchhandlungen (z.B. www.amazon.de, www.bol.de etc.), die die bestellten Medien schnell und z.T. portofrei zustellen.

¹²⁷ Vgl. Czudnochowski-Pelz, Inga: Vom Ehrenamt zur Selbsthilfe: Die Bibliothek als Werkstatt für produktives Altern. In: BuB (2000), H. 1, S. 23

¹²⁸ Vgl. Bruhn: Kundenorientierung, S. 147f. – Töpfer/Wieder: Kundenbindungsprogramme, S. 242

In der Dienstleistungsbranche ist die Entwicklung des Telebanking zu erwähnen, bei dem längst nicht nur die Abfrage des Kontostands sondern auch die Abwicklung von Überweisungen möglich ist. (z.B. www.bank24.de) Die Stuttgarter BUCHHANDLUNG WITTMER bietet ihren Kunden die Möglichkeit, sich über das Internet beraten zu lassen. Die Anfrage wird mit einem Webformular erfasst, die Antwort erfolgt wahlweise per Telefon, Brief oder Email (www.wittmer.de). Oft stellen auch Serviceleistungen im Internet den Pluspunkt dar: die BARMER ERSATZKASSE bietet ihren Kunden unter www.barmer.de u.a. die Möglichkeit, Auslandskrankenscheine online auszufüllen und auszudrucken.

Für die Kunden hat dieser Vertriebsweg den Vorteil, dass sie die Leistungen jederzeit von jedem Ort aus in Anspruch nehmen können. Zur Erreichbarkeit außerhalb der Öffnungszeiten kommt der Vorteil, dass Hemmschwellen zur Inanspruchnahme der Leistung verringert werden. Der Kunde spart Zeit und eventuell anfallende Fahrtkosten.

Anwendung in Öffentlichen Bibliotheken:

Für viele Bibliotheken ist die eigene Homepage im Internet bereits selbstverständlich. Dem Beispiel der wissenschaftlichen Bibliotheken folgend bieten mehr und mehr Öffentliche Bibliotheken einen Online-Zugang zu ihrem Katalog an. Damit können bereits Servicefunktionen wie Vormerkung, Verlängerungen und Kontoabfragen verbunden sein. Durch die Einrichtung einer Bestellmöglichkeit könnte das Angebot weiterentwickelt werden. Die Medien werden dem Kunden dann gegen Entgelt per Post oder Zustelldienst geliefert. Hiermit könnten neue Kundengruppen angesprochen werden. Der Erfolg wird dabei u.a. von Kosten, Lieferzeit und vom Medienangebot der Bibliothek abhängen. Denn wer über das Internet schon schnellen Zugang zu einer Fülle von aktuellen Informationen hat, stellt entsprechende Anforderungen an die Ausleihmöglichkeiten.

Bedeutend einfacher ist es, Beratungsleistungen online anzubieten. Über ein Formular könnte den Kunden die Möglichkeit gegeben werden, Fragen einzugeben. Die Antwort erfolgt innerhalb einer festgelegten Zeitspanne kostengünstig per Email.

5.4. Kommunikationspolitik

Im Rahmen der Kundenbindung kommen der Kommunikationspolitik folgende Aufgaben zu: Positive Beeinflussung der Einstellung des Kunden zum Produkt und der Wahrnehmung der empfangenen Leistung, Herstellung eines persönlichen

Kontakts zum Kunden und die Schaffung einer „Vielzahl von Kanälen zum gegenseitigen Informationsaustausch“. ¹²⁹ Nonprofit-Organisationen müssen dabei immer auch Politiker und sonstige Geldgeber im Auge haben. ¹³⁰ Zum Aufbau eines kontinuierlichen Dialogs mit den Kunden existiert eine Vielzahl von Instrumenten, von denen folgende vorgestellt werden sollen: Direct-Mailings, Kundenclub, Kundenzeitschrift, Kundenkonferenz, Online-Marketing, persönliche Kommunikation und Public Relations.

5.4.1 Direct-Mailings

Beim Direct-Mailing handelt es sich um eine adressierte Werbesendung, die aus verschiedenen Bestandteilen zusammengesetzt sein kann (z.B. Anschreiben, Prospekt, Katalog, Warenprobe). ¹³¹ Diese Kontaktbriefe werden ausgesuchten Kunden zu besonderen Anlässen oder in einer bestimmten Phase der Geschäftsbeziehung zugesandt.

Beispiel:

Automobilhändler finden in ihren Kundenbindungsprogrammen vielfältige Schreibanklässe: Erinnerung an Jahresinspektionen, Informationen über Sonderaktionen der Werkstatt, Zufriedenheitsnachfragen, Hinweis auf den Ablauf der Garantiezeit etc. ¹³²

Direkte Versandaktionen haben folgende Vorteile: ¹³³

- Möglichkeit der individuellen und zielgruppengerechten Ansprache
- Reduzierung von Streuverlusten
- Einfache Erfolgskontrolle
- Umfangreiche Gestaltungsmöglichkeiten

Wenn der Werbebrief mit einem „Antwortmechanismus“ ausgestattet ist (z.B. Gewinnspiel oder Geburtstagsschreiben mit beigelegtem Gutschein), der den Kunden zu einer Reaktion veranlassen soll, spricht man von Direct-Response-Werbung. ¹³⁴ Diese Anschreiben bewirken erfahrungsgemäß eine größere Resonanz als Mailings ohne Reaktionsanreiz. ¹³⁵ Bei der Abgabe der Teilnahmekarte oder dem

¹²⁹ Peter: Kundenbindung, 1999, S. 148

¹³⁰ Vgl. Hohbohm: Vom Leser zum Kunden, S. 271

¹³¹ Vgl. Bruhn: Kundenorientierung, S. 134f

¹³² Vgl. Holland/Heeg: Erfolgreiche Strategien, S. 124

¹³³ Vgl. Kaupp/Hesse: Kundenkommunikation und Kundenbindung, S. 44f. – Bergmann: Kundenbindungs-Management, S. 98

¹³⁴ Vgl. Bergmann: Kundenbindungs-Management, S. 98

¹³⁵ Vgl. Kreilkamp: Erfolgsfaktoren, S. 149

Einlösen des Gutscheins ergibt sich die Möglichkeit zum direkten Kontakt und damit zum Aufbau des persönlichen Dialogs.¹³⁶

Beispiel:

Im Rahmen einer Untersuchung zur Rückgewinnung von Bibliotheksbenutzern bei der West Lothian Library, Schottland, wurden Mailings eingesetzt, die aus Einladungsschreiben, einem Informationsblatt über Veränderungen in der Bibliothek und einem Faltblatt mit Angeboten und Öffnungszeiten der Bibliothek bestanden. Ein Teil der Angeschriebenen erhielt zusätzlich einen Gutschein für die Ausleihe von Spielfilmen im Wert von fünf Pfund. Der Anteil von Benutzern, die daraufhin wieder in die Bibliothek kamen, war in der Gruppe mit Gutschein deutlich höher.¹³⁷

Anwendung in Öffentlichen Bibliotheken

Generell ist der Einsatz von Mailings auch in Bibliotheken denkbar. Anlass kann z.B. der Hinweis auf ein neues oder verändertes Angebot sein. Um den Kontakt zu Kunden in kritischen Phasen ihrer Beziehung zur Bibliothek zu pflegen, kann ein Aktivierungsmailing wie im oben angeführten Beispiel verwendet werden. Aus Kostengründen liegt es in Bibliotheken allerdings nahe, Versandaktionen auf besonders interessierte Kunden und Kunden mit Multiplikatorfunktion zu fokussieren. Als Beispiel kann die Verteilerliste der Stadtbibliothek Reutlingen dienen:

Beispiel:

In einem regelmäßigen Mailing verschickt die Stadtbibliothek Reutlingen ihr Monatsprogramm, Handzettel für Veranstaltungen und Einladungskarten für Ausstellungseröffnungen. Zu den Empfängern gehören andere Veranstalter, Buchhandlungen, öffentliche Einrichtungen, Presse und Hörfunk, Schulen, Galerien, örtliche Künstler und Autoren, Firmen, Kneipen, Ärzte sowie Privatpersonen. Hinzu kommen weitere Adressaten in Abhängigkeit von Thema und Zielgruppe der einzelnen Veranstaltung. Die Verteilerliste wird kontinuierlich ergänzt und gepflegt. So werden laufend Anmeldungen von Privatpersonen aufgenommen. Im Jahr 1998 wurden die angeschriebenen Privatpersonen im Rahmen einer Überprüfungsaktion befragt, ob sie weiterhin informiert werden wollen. Ein Rücklauf von etwa 90 Prozent mit überwiegend positiven Antworten sprach für die hohe Akzeptanz des Versandangebotes.¹³⁸

Beim Aufbau eines derartigen Informationsdienstes ist es wichtig, die Kunden über seine Existenz zu informieren und ihnen die Möglichkeit zu geben, sich für den Verteiler an- und auch wieder abzumelden.

¹³⁶ Vgl. Reeg-Müller: Service-Wegweiser, S. 24

¹³⁷ Vgl. Kerr: Kundenbindung in ÖB, S. 31ff

¹³⁸ Dipl.Bibl. Frauke Schade, verantwortlich für Veranstaltungs- und Öffentlichkeitsarbeit in der Stadtbibliothek Reutlingen, in einem Gespräch am 18.09.2000

5.4.2 Der Kundenclub

Der Kundenclub arbeitet mit einem Konzept, in das gleichzeitig eine ganze Reihe von Kundenbindungsinstrumenten integriert ist.¹³⁹ Er soll durch das Angebot von Zusatzleistungen rund um das Kernprodukt ein „produkt- und unternehmensbezogenes Zusammengehörigkeitsgefühl“ bei den Clubmitgliedern aufbauen und intensivieren und spricht damit u.a. das Bedürfnis nach sozialem Kontakt und Akzeptanz an.¹⁴⁰ Diese Zusatzleistungen können aus der regelmäßigen Zusendung von Informationen und Spezialangeboten (Clubzeitschrift, Direct-Mailing), dem Angebot exklusiver Kundenveranstaltungen und Preis- oder Servicevorteilen bestehen. Man unterscheidet offene, für alle Kunden zugängliche Clubs von geschlossenen Clubs, deren Mitgliedschaft an besondere Bedingungen und die Zahlung eines Mitgliedbeitrags gebunden ist.

Beispiel:

Der Dr. Oetker Back-Club bietet seinen Mitgliedern u.a. Warenproben, die Clubzeitschrift „Gugelhupf“ und eine kostenlose Hotline ins Backstudio an, die dem Kunden Hilfe und Anregung rund ums Backen anbieten. Eine Clubkarte, die verschiedene Vergünstigungen bewirkt, rundet das Clubkonzept ab.

Der Kundenclub erfreut sich zunehmender Beliebtheit, doch sein positiver Beitrag zur Kundenbindung ist nicht unumstritten. In Bezug auf die Unternehmensziele erwiesen sich „fast 50 % der Kundenclubs ... als teilweiser oder vollständiger Mißerfolg“.¹⁴¹ Untersuchungen zeigten, dass der Kundenclub zwar zur verbesserten Kundenkenntnis führt und zur Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb geeignet ist, die Kundenbindung aber nur in geringem Maß steigern kann. Es ist eine selektive Wirkung zu beobachten, da sich in ihm vorzugsweise Schnäppchenjäger und Kunden sammeln, die ohnehin eine große Affinität und Loyalität zum Unternehmen haben.¹⁴² Letztendlich stellt der Kundenclub ein sehr aufwendiges und pflegebedürftiges Kundenbindungsinstrument dar.

Für Öffentliche Bibliotheken scheint die Anwendung anderer Maßnahmen empfehlenswerter.

¹³⁹ Bruhn: Kundenorientierung, S. 137ff

¹⁴⁰ Die folgenden Ausführungen nach Bergmann: Kundenbindungs-Management, S. 151ff

¹⁴¹ Holz, S.; Tomczak, T. (1996): Kundenclubs als Kundenbindungsinstrument; Hinweise zur Entwicklung erfolgreicher Clubkonzepte zitiert nach: Bliemel/Eggert: Kundenbindung, S. 38

¹⁴² Diller: Fallbeispiel Kundenclub; Ziele und Zielerreichung von Kundenclubs am Beispiel des Fachhandels. 1996, zitiert nach Bliemel/Eggert: Kundenbindung, S. 38

5.4.3 Die Kundenzeitschrift

Kundenzeitschriften erfreuen sich branchenübergreifender Beliebtheit, der Markt boomt: Mitte des Jahres 1998 überstieg ihre Gesamtauflage die der Publikumszeitschriften am Kiosk, 1999 zählten Branchenkenner über 2000 Kunden-Titel mit einer Gesamtauflage von 350 Millionen Heften.¹⁴³ Das Spektrum der Zeitschriften ist äußerst uneinheitlich und reicht von den auflagenstarken Titeln des Lebensmittel-Einzelhandels bis hin zu Hochglanzmagazinen in der Automobilbranche.¹⁴⁴ Die Möglichkeit, auch komplexe Botschaften glaubwürdig zu vermitteln¹⁴⁵, das regelmäßige Erscheinen, die meist kostenlose Abgabe als „Geschenk“ an den Kunden gehören zu den besonderen Eigenschaften des Mediums. Nach Umfragen unter den Auftraggebern von Kundenzeitschriften stellt die Kundenbindung für zwei Drittel der Unternehmen das oberste Marketingziel dar, gefolgt von der Öffentlichkeitsarbeit.¹⁴⁶ Dabei wird betont, dass die Zeitschrift integrierter Bestandteil des bestehenden Kommunikationskonzeptes sein muss. Im Hinblick auf die Kundenbindung gehe es darum, den Kunden einen klar definierten Nutzen anzubieten, der sich an ihren Wünschen und Interessen orientiert.

Beispiele:

Die Kundenzeitschriften des Buchhandels (z.B. BuchJournal, vierteljährlich, Buchhändler-Vereinigung, Frankfurt/Main; Buch aktuell, dreimal jährlich, Harenberg, Dortmund) bieten ihren Lesern mit Buchbesprechungen, Interviews etc. Informationen rund um den Buch- und Medienmarkt.

Diese Woche, das Einkaufsjournal der Edeka Baden-Württemberg (wöchentlich), liefert neben der Information über Sonderangebote u.a. Rezepte, Ausflugsvorschläge, Gesundheitstipps, eine Übersicht über das Fernsehprogramm und Unterhaltungsbeiträge.

Fachleute geben für die Gestaltung einer Kundenzeitschrift folgende Tipps:¹⁴⁷

- Inhalt

Eine Kundenzeitschrift muss journalistisch gestaltet sein, d.h. mit Nachrichten, Hintergrundinformationen und Berichten, die den Kunden fesseln. Statt Werbesprüchen muss sie den Kunden einen deutlichen Vorteil bieten z.B.

¹⁴³ Vgl. Kresse, Klaus: Profis geben Tips: Wie macht man eine Kundenzeitschrift? In: Direkt Marketing (1999), H. 10, S. 18

¹⁴⁴ Vgl. Seelig, Anke: Mit Kunden-Zeitschriften Kunden binden. In: Marketing Journal (1996), H. 6, S. 416

¹⁴⁵ Vgl. Kresse: Kundenzeitschrift, S. 18

¹⁴⁶ Die folgenden Ausführungen nach Seelig: Kunden-Zeitschriften, S. 416

¹⁴⁷ Die folgenden Ausführungen nach Kresse: Kundenzeitschrift, S. 18. – Seelig: Kunden-Zeitschriften, S. 416-418. – Schwieter, Sabine: Marketing-Ideen für das Sortiment (2): Sympathiepunkt Kundenzeitschrift. In: Börsenblatt (1999), H. 72, S. 16-18

Unterhaltung, Lebenshilfe, konkreten Service, exklusive Informationen wie Marktübersichten und Insidertipps. Damit kann der Anbieter seine Kompetenz als Ansprechpartner für die Probleme seiner Kunden beweisen und Vertrauen schaffen. Der Kunde selbst muss zu dem Schluss kommen: „Die sind gut!“ Die Leser-Blatt-Bindung kann durch die Anregung der Kunden zu aktiver Beteiligung an den Inhalten (Leserbriefe, Beiträge zu bestimmten Rubriken) und besonderem Lokalbezug gefördert werden.

- Form und Format

Im Wesentlichen bestehen zwei Möglichkeiten: Zeitschrift (Magazin) und Newsletter. Bewährt hat sich für beide DIN A 4 oder das klassische Magazinformat (21cm x 28cm), denn alles Außergewöhnliche kann dem Leser unhandlich erscheinen.

- Erscheinungsweise

Die Grundregel lautet: lieber dünner und häufiger als dicker und selten. Aktualität zählt. Das Festlegen von Erscheinungsterminen hilft den Zuständigen bei der Fertigstellung und garantiert den Kunden regelmäßig eine neue Ausgabe.

- Zielgruppe(n)

In Frage kommen Kunden, potentielle Kunden und Geschäftspartner. Eine Mischung von Mitarbeiter- und Kundenzeitschrift ist nicht zu empfehlen.

- Erstellung

Oft ist die Produktion der Publikation durch einen erfahrenen externen Dienstleister die beste und wirtschaftlichste Lösung. Das Unternehmen kann sich die teure technische Ausstattung und zusätzliches Personal sparen und damit sein langfristiges Risiko reduzieren.

- Refinanzierung

Durch Fremdanzeigen kann unter Umständen ein Teil der Kosten wieder eingespielt werden.

Anwendung in Öffentlichen Bibliotheken

Dass sich eine Bibliothek zur Kommunikation mit ihren Kunden eines Printmediums bedient, erscheint passend. Für eine Bibliothekszeitschrift kommen unterschiedliche Konzeptionen in Frage. Eine Möglichkeit stellt der Ausbau eines bestehenden Angebotes dar.

Beispiel:

Die Stadtbücherei Augsburg entwickelte im Jahr 1998 aus ihrer Neuerscheinungsliste das Info-Magazin „Seiten-Blick“.¹⁴⁸ In dreimonatigem Rhythmus zeigt es die Neuerscheinungen an, zum Teil annotiert und mit Coverabbildungen. Die Kinder- und Musikabteilung hat dabei jeweils eine eigene Rubrik. Hinzu kommen Veranstaltungsankündigungen, „Informationen aus der Bücherei“, Interviews und Buchtipps. Das Heft wird in der Bibliothek erstellt, umfasst etwa 60 Seiten und ist im DIN A5 Hochformat mit zweifarbigem Umschlag gedruckt. Die Auflage beträgt 1.000 Stück. Zum Verteiler gehört die Bücherei mit drei Zweigstellen und Bücherbus sowie Buchhandlungen, Bürgerinformation und Verkehrsverein. So wird etwa ein Fünftel der Hefte außerhalb, der Rest in der Bibliothek ausgelegt. Als Sponsoren konnten u.a. Buchhandlungen, die Stadtparkasse und ein Verlag gewonnen werden.

Dieses Magazin richtet sich in erster Linie an die bestehenden Kunden. Aufgeschlossene „Noch-Nicht-Nutzer“ sind dagegen die Zielgruppe von „L“, der Zeitung der Stadtbücherei Biberach. Hier legt man viel Wert auf eine professionelle Gestaltung und arbeitet mit einem Grafikbüro zusammen. Vor allem um zu zeigen, welche Möglichkeiten sich durch die Zusammenarbeit zwischen Bibliothek und externem Dienstleister ergeben, soll die Publikation hier näher vorgestellt werden:¹⁴⁹

Beispiel:

Die Bibliothekszeitung „L“ wurde 1996 ins Leben gerufen und sollte Literatur, das Lesen und Leute, die schreiben zum Inhalt haben. Sie sollte sowohl der Leseförderung als auch der Imagewerbung dienen und durch die Bekanntmachung der Bibliothek potentielle Kunden ansprechen. Es wurde gemeinsam mit dem Grafikbüro eine Konzeption erarbeitet, nach der „L“ zunächst dreimal jährlich in einer Auflage von 10.000 Exemplaren erschien, zweifarbig, auf ‚zeitungsmäßig‘ grobem Papier im DIN A 3 Format. Der Inhalt (redaktionelle Beiträge vom Büchereiteam und vom Werbefachmann) setzte sich u.a. aus Interviews, Artikeln zu Sachthemen und Angeboten der Bibliothek, Künstler- und Autorenportraits, Gastkommentaren, Buchvorstellungen, Personalnachrichten, „Frau Uschkamps Kolumne“ als Stimme der Mitarbeiter im Publikumsdienst, Ausleihhitlisten und Preisrätseln zusammen. Jede Ausgabe hatte ein Schwerpunktthema (z.B. Sport, Verbraucher-Info, Reisen). Die ersten sechs Ausgaben präsentierten sich in klassisch-edler Optik, mit orthogonalem Aufbau und langen Artikeln auf jeweils acht Seiten. Mit der siebten Ausgabe wurde die Konzeption geändert.¹⁵⁰ Die neue „L“ ähnelt äußerlich nun eher dem Extrablatt einer Zeitung: auf reinweißem Offsetpapier in

¹⁴⁸ Die folgenden Ausführungen Olbrich, Jutta: „Seiten-Blick“ – Das Info-Magazin der Stadtbücherei Augsburg. In: PR-Koffer (1998), H. 2, S. 29. - Briefwechsel mit Dipl. Bibl. Jutta Olbrich, 16.10.2000

¹⁴⁹ Die folgenden Ausführungen nach Raumel, Frank, Konzept zum Vortrag „Die Bibliothekszeitung als Imageträger: „L“, die Zeitung des Medien- und Informationszentrums Biberach“ im Rahmen der Vba-Jahrestagung 1999, vgl. auch Raumel, Frank: Bibliothekszeitung als Werbemittel: „L“, die Zeitung des Medien- und Informationszentrums Biberach in: PR-Koffer (1997), H. 1, S. 5

¹⁵⁰ Die folgenden Ausführungen nach Hommrich, Stefan: Konzept zum Workshop: Neukonzeption „L“ im Rahmen der Vba-Jahrestagung, 1999, 16.04.1999

schwarz und einer wechselnden modischen Farbe gedruckt, mit einer serifenlosen Schrift und deutlich „bewegterem“ Layout. Die Texte, vorher oft fast literarischer Art, wurden deutlich kompakter und zielen auf Aktualität. „L“ erscheint nun viermal im Jahr auf zwei Seiten und hat fast den Charakter eines Newsletters. Die Anzeigenakquisition zur Finanzierung und die Herstellung liegt nach wie vor beim Werbefachmann. Die Verteilung erfolgt als Beilage einer Lokalzeitung in den umliegenden Gemeinden, ein Teil wird an öffentliche Einrichtungen und Schulen verschickt, in Arztpraxen und städtischen Einrichtungen ausgelegt und am Erscheinungstag auf dem Wochenmarkt verteilt. Eine direkte Wirkungsanalyse sei bisher noch nicht machbar gewesen, aus Rückmeldungen seitens der Leser könne man aber darauf schließen, dass die „L“ gelesen und akzeptiert werde, so Bibliotheksleiter Frank Raumel.¹⁵¹

Generell gelten auch für die Gestaltung einer Bibliothekszeitschrift die oben genannten Tipps. In Bezug auf den Inhalt soll noch einmal der Einbezug der Kunden erwähnt werden. Dieser bewirkt sowohl bei den Beteiligten als auch bei den Lesern eine verstärkte Bindung. „L“ praktiziert das mit der Kurzrubrik „Alles klar?“, in der Leser ein kurzes Statement zur Bibliothek abgeben. Denkbar sind auch Buchtipps von Leserseite, eine Fortsetzungsgeschichte, die von Lesern geschrieben wird (z.B. jeweils in Form eines Preissausschreibens „Wie geht’s weiter?“, bei dem der jeweils beste Beitrag abgedruckt wird), eine Rubrik „Appetitliche Texte“, in denen die besten Kochrezepte der Leser Platz finden etc.

Stefan Hommrich, als Werbefachmann von Anfang an maßgeblich an der Entwicklung von „L“ beteiligt, gibt Bibliotheken für die Planung einer Zeitung/Zeitschrift zusätzlich folgende Ratschläge:¹⁵²

1. Gestaltung

Um ein passendes Erscheinungsbild zu finden, müssen einige Vorüberlegungen angestellt werden:

- Welches Image besitzt die Bibliothek und wie soll dieses verdeutlicht oder verändert werden? Was ist das Besondere an der Bibliothek?¹⁵³
- Welche Zielgruppe soll angesprochen werden?
- Was ist Hauptziel der Veröffentlichung?

Bezüglich des Layouts sollte auf Übersichtlichkeit geachtet werden, denn diese entscheidet häufig darüber, ob ein Text gelesen wird oder nicht. Wichtige Aspekte sind dabei u.a. Schriftgröße und -typ, Zeilenabstände, Spaltenbreite, Gliederung

¹⁵¹ Briefwechsel mit Dipl.Bibl. Frank Raumel, 18.09.2000

¹⁵² Die folgenden Ausführungen nach Hommrich: Workshop Neukonzeption „L“

¹⁵³ Vgl. Schultka, Holger: Öffentlichkeitsarbeit nach innen und/oder außen: die Bibliothekszeitschrift. In: PR-Koffer (1998), H. 2, S. 27

des Textes durch Absätze, grafische Elemente (z.B. Linien) und das Zusammenwirken von Text und Bild. Um Kontinuität zu erzielen, sollte eine durchgehende, übergeordnete Gestaltungslinie geschaffen werden, innerhalb der verschiedene Variationen möglich sind. Schließlich heißt es auch, im Hinblick auf Produktions- und Finanzierungsvorgaben realistisch zu planen.

2. Texte

Um den Betrachter zum Leser zu machen, bedarf es wirklich interessanter Texte. Plakative Überschriften wecken die Aufmerksamkeit. Sprachlich und inhaltlich sollte - ebenso wie bei der Gestaltung - die Streuung der Publikation bedacht werden, d.h. die Mischung der Texte sollte nicht nur eine kleine Zielgruppe ansprechen. Die folgenden drei Tipps helfen in Bezug auf den Schreibstil :

- Um die Kunden anzusprechen, muss die Zeitung/Zeitschrift auch deren Sprache verwenden. Bibliothekarisches Fachvokabular sollte vermieden werden. Die Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister bietet eine gute Möglichkeit, den Blickwinkel eines Außenstehenden einfließen zu lassen: Im Fall der „L“ liefert die Bibliothek größtenteils Rohtexte, die dann vom Werbefachmann ausgearbeitet werden. Diese Arbeitsweise kann auch eventueller Betriebsblindheit seitens der Bibliotheksmitarbeiter entgegenwirken.
- Die Formulierungen in den Artikeln sollten Distanz zur Einrichtung Bibliothek zeigen, um dem Berichtersteller einen neutralen, glaubwürdigen Charakter zu verleihen. Ein Mittel dazu stellt die konsequente Vermeidung der „Wir“-Form in den Texten dar. Persönliche Rubriken von Mitarbeitern sind von dieser Regel ausgenommen.
- Die Einbindung von Gastautoren (z.B. Personen des öffentlichen Lebens) verhindert einen eintönigen Schreibstil.

3. Anzeigen/Finanzierung

Für die Finanzierung einer Bibliothekszeitung/-zeitschrift wäre es ideal, mit größeren Sponsoren zu arbeiten, die sich damit begnügen, als Förderer des Projektes angegeben zu werden. Im Normalfall muss die Publikation allerdings über Anzeigen finanziert werden. Diese sollten nicht zu teuer sein und nicht zu viel Platz in Anspruch nehmen. Vielerorts ist der Anzeigenmarkt umkämpft, so dass es nicht immer leicht ist, genügend Inserenten zu finden. Anzeigenakquisition ist eine kontakt- und zeitaufwendige Aufgabe. Bei der Gewinnung von Inserenten spielen folgende Punkte eine Rolle:

- Die Vorteile eines Inserats müssen kommuniziert werden: Interessante Zielgruppen, besonderes Umfeld, Sonderleistungen (Themen, die zum Inserenten passen, besondere Platzierungen, Rabatte).

- Die Inserenten wollen umworben werden. Der ständige direkte Kontakt muss gepflegt werden.
- Wichtig ist die Vermittlung von Seriosität und Professionalität, z.B. durch die Erstellung einer festen Preisliste mit allen wichtigen Angaben (Erscheinungsweise, Auflage, Verteilung, Format, Angaben zu Layout und Druck etc.).
- Dem Inserenten kommt die Vorgabe von festen Anzeigengrößen entgegen.

Es ist damit zu rechnen, dass viele der Anzeigenkunden selbst keine fertigen Anzeigenvorlagen liefern. Da die Anzeigenakquisition im Fall der „L“ beim Grafiker lag, ergab sich aus der Notwendigkeit, für viele der Inserenten erst einmal Anzeigen zu erstellen, die Möglichkeit, den Anzeigenteil einheitlicher und z.T. mit Bezug auf das jeweilige Thema der Ausgabe zu gestalten. Im Bereich der Produktion bestehen durchaus Chancen, Unternehmen als Sponsoren zu finden, die zum Zweck der Imagewerbung Leistungen zum Selbstkostenpreis abgeben. Wichtig ist dabei, die Zusammenarbeit über einen längeren Zeitraum zu vereinbaren, um ein kontinuierliches Erscheinen zu sichern.

Hinsichtlich aller drei Aspekte (Gestaltung, Text, Finanzierung) werden die Vorteile einer Zusammenarbeit mit einem professionellen Partner deutlich. Möchte die Bibliothek sich bewusst unbibliothekarisch präsentieren, so spricht schon allein der erhebliche Arbeitsaufwand und die Notwendigkeit von Fachkenntnissen und technischer Ausstattung dafür, die Aufgaben zumindest teilweise extern zu vergeben.

In manchen Bibliotheken, die sich mit dem Gedanken an eine Kundenzeitschrift tragen, könnte die Realisierung eines derartigen Projektes jedoch an Personal- und Geldmangel scheitern. Die Idee einer Kooperation mehrerer Bibliotheken liegt nahe.¹⁵⁴ Stefan Hommrich schlägt die Kombination eines gemeinsamen Mantels mit Allgemeinthemen (z.B. Autorenportraits, Berichte von Buchmessen etc.) mit einem individuellen Innenteil vor. Dieser Innenteil beinhaltet die speziellen Nachrichten und Themen der einzelnen Bibliothek (z.B. Veranstaltungshinweise, Neuigkeiten etc.).

¹⁵⁴ In der Stadtbibliothek Schriesheim bestanden bereits Planungen für ein derartiges Projekt in Zusammenarbeit mit der Einkaufszentrale für Bibliotheken. Bisher konnte es allerdings aus einem Mangel an Kooperationsbibliotheken nicht realisiert werden. Thomas Michael, Leiter der Stadtbibliothek Schriesheim GmbH, in einem Gespräch am 11.09.2000

5.4.4 Die Kundenkonferenz

Mit dem Kundenbeirat wurde in 5.1.1 ein Instrument zur kundenorientierten Leistungsentwicklung vorgestellt. Die Kundenkonferenz ist ein Feedback-Instrument für den Zeitraum nach der Inanspruchnahme der Leistung durch den Kunden.¹⁵⁵ Es handelt sich auch hierbei um eine moderierte Gruppendiskussion, in der ausgewählte Kunden zu ihren Erfahrungen oder ihrer Zufriedenheit mit den Leistungen des Anbieters befragt werden, allerdings ohne direkte Beteiligung des Anbieters.

Einerseits dient das Instrument zur Marktforschung, andererseits ist es Teil der Kundenbetreuung und Öffentlichkeitsarbeit. Durch seinen Einsatz wird Kundenorientierung signalisiert, die Einbeziehung des Kunden kann verstärkend auf dessen Bindung wirken. Die Anzahl der Teilnehmer liegt am besten zwischen sechs und zehn Personen, die entweder zufällig oder gezielt auf Grundlage der Kundendatei ausgewählt werden. Die Auswahl von offenen und kritikfreudigen Kunden garantiert einen gewissen Informationsgehalt der Diskussion. Erfahrungsgemäß ist von einer allzu heterogenen Zusammensetzung der Gruppe abzuraten. Da der Moderator bei der Gestaltung des Gespräches eine zentrale Rolle spielt, muss er sorgfältig ausgewählt werden. Um eine freie und offene Diskussion mit kritischen Äußerungen zu ermöglichen, sollte hier ein externer und daher objektiver Moderator verpflichtet werden, auch wenn ein eigener Mitarbeiter die erforderlichen Fähigkeiten besitzt. Aus diesem Grund sollte das Treffen auch nicht in den Räumen des Anbieters und ohne dessen Beteiligung durchgeführt werden. Der externe Moderator muss mit dem Leistungsangebot und der Zielsetzung des Unternehmens vertraut gemacht und bei der Erstellung eines strukturierten Gesprächsleitfadens (Katalog von Fragen oder Themenbereichen) unterstützt werden. Hinsichtlich des beschränkten Zeitrahmens sollten nicht zu viele Themenbereiche abgefragt werden, je nach Strukturierungsgrad sind zwei bis vier ausreichend. Die Ergebnisse des Gespräches werden in einem Bericht niedergelegt. Die Gruppensituation führt zu einer gewissen Ergiebigkeit, indem sie latente, unbewusste Sach-

¹⁵⁵ Die folgenden Ausführungen nach Günter, Bernd: Werter Kunde – beraten Sie uns doch öfter: Kunden-Feedback und Kundenbindung durch Kundenkonferenzen. In: Absatzwirtschaft (1996), H. 6, S. 108f. – vgl. auch Verbraucherbeirat bei Bruhn, Manfred: Beschwerdemanagement: Vom Nutzen des direkten Kundendialogs. In: Harvard Manager (1986), H. 3, S. 108

verhalte zutage bringt, spontane Reaktionen provoziert und die Auskunftsbereitschaft zurückhaltender Teilnehmer verbessert. Die Ergebnisse sind allerdings nicht repräsentativ und können durch den Moderator beeinflusst sein.

Die Kosten einer derartigen Untersuchung hängen von Art und Anzahl der Diskussionen ab und setzen sich u.a. aus den Kosten für die Rekrutierung der Kunden, dem Honorar des Moderators, den Kosten für Räumlichkeiten und Bewirtung sowie für die Erstellung des Leitfadens, der Aufzeichnung und Auswertung der Diskussion zusammen.

Anwendung in Öffentlichen Bibliotheken

Bei der Kundenkonferenz handelt es sich um ein flexibel einsetzbares und im Hinblick auf Zeit und Finanzen verhältnismäßig wenig aufwendiges Instrument. Die Kombination der Aspekte Kundenorientierung und direkter Kundendialog können die Kundenbindung positiv beeinflussen. Da mit den gewonnenen Erkenntnissen das Angebot für alle Kunden zufriedenstellender gestaltet werden kann, betrifft der positive Effekt nicht nur den Kreis der teilnehmenden Kunden. Die Anwendung ist z.B. nach der Umgestaltung von Leistungen oder Bereichen der Bibliothek denkbar, um einen Überblick über Ideen, Kritik und Verbesserungsvorschläge zu erhalten. Gerade in diesen Situationen mit eventuellem Frustpotential ist es wichtig, Interesse an der Meinung der Kunden zu zeigen. Abzuziehen von diesem Instrument ist allerdings bei einem relativ kleinen Kundenkreis, da zu befürchten ist, dass nicht eingeladene Kunden sich übergangen fühlen und sich hierüber austauschen.¹⁵⁶

5.4.5 Online-Marketing

Mit dem interaktiven Medium Internet als kommunikationspolitischem Kundenbindungsinstrument eröffnen sich neue Möglichkeiten zur Kundenansprache.¹⁵⁷ Vorteilhaft sind hier die leichte Handhabung für den Kunden und die vielfältigen Möglichkeiten zur Interaktion. Zunächst kann das Unternehmen sich und seine Leistungen darstellen und dem Kunden durch gut aufbereitete Mehrwertinformationen einen Zusatznutzen schaffen. Es kann den Kunden ermöglichen, dem An-

¹⁵⁶ Vgl. Günter: Kundenkonferenzen, S. 99

¹⁵⁷ Vgl. Seitz, Aischa N.: Kundenbindung im Internet: Spektrum der Methoden wird flexibel genutzt. In: Computerwoche (2000), H. 18, S. 64-66

bieter auf schnelle und unbürokratische Weise Anfragen, Anregungen und Beschwerden zu übermitteln. Durch Newsletters kann es Kunden speziell über für sie relevante Themen informieren.

Beispiel:

Unter www.quelle.de kann der User per Mausklick seine Interessensgebiete definieren, um per Email regelmäßig über die von ihm ausgewählten Themen informiert zu werden.

Vom Kunden generierter Inhalt und die Einrichtung einer Community (wie z.B. bei www.comdirect.de) als Plattform für Fragen, Tipps und Diskussionen führen dazu, dass Nutzer sich untereinander austauschen oder die Kommentare anderer Kunden lesen können. Das schafft Vertrauen zum Unternehmen und vermittelt dem Kunden das Gefühl, Teil einer Gemeinschaft zu sein, die seine Bedürfnisse teilt.

Anwendung in Öffentlichen Bibliotheken

Von den zahlreichen Möglichkeiten sollen hier nur einige genannt werden. Informationsbezogen kann die Bibliothek den Kunden durch eigene Inhalte und gut zusammengestellte Linksammlungen einen Nutzen bieten, für den sie ihre Seiten gerne häufig besuchen. Der Versand von personalisierten Email-Newslettern kann der Bestandsvermittlung dienen: Der Kunde wählt die Sachgruppen oder Interessenskreise aus, die ihn interessieren und bekommt regelmäßig die Neuerwerbungsliste zu den Themengebieten per Email zugeschickt. Dasselbe Prinzip kann auf die Information über Veranstaltungstermine übertragen werden. Die Einrichtung eines Chatrooms kann den Austausch zwischen den Besuchern ermöglichen. Ähnlich wie die Internetbuchhandlung Amazon.de kann die Bibliothek ihre Leser zur Erstellung von Rezensionen auffordern oder auf andere Weise zu Beiträgen anregen. Eine besondere Bedeutung hat die Kommunikation über das Internet dann, wenn es gelingt, damit Zielgruppen wie Jugendliche angemessen anzusprechen.

5.4.6 Persönliche Kommunikation

Dem persönlichen Kontakt kommt in Bezug auf die Bindung von Kunden eine zentrale Bedeutung zu. Er stellt mit das wichtigste kommunikationspolitische In-

strument, den „stärkste(n) Klebstoff der Kundenbindung“¹⁵⁸, dar. In der Begegnung zwischen Kunden und Kontaktpersonal kann eine wirkliche, lebendige Beziehung entstehen, hier kann auf die Wünsche und das Verhalten des Gegenübers direkt reagiert werden.¹⁵⁹ Weil die Kontaktqualität dabei „Weichenstellungscharakter“¹⁶⁰ besitzt, soll im Folgenden näher auf die Rolle des Personals eingegangen werden. Besonders in Dienstleistungsunternehmen kommt dem Kontaktpersonal eine zentrale Bedeutung zu:¹⁶¹ Es ist für die Erstellung der Leistung verantwortlich und repräsentiert gleichzeitig das Unternehmen. Der Kunde identifiziert häufig das gesamte (abstrakte) Unternehmen mit seinem („greifbaren“) Kontaktpersonal: „In den Verhaltensweisen und Aussagen des Kontaktpersonals konzentriert sich für den Kunden die gesamte Unternehmenspolitik“.¹⁶²

Ein guter Verkäufer zeichnet sich u.a. durch folgende Eigenschaften aus:¹⁶³

- Fähigkeit zum Zuhören
- soziale Kompetenz
- gepflegtes Erscheinungsbild
- sicheres Auftreten
- fundierte Fachkenntnisse, breitgefächerte Allgemeinbildung
- Flexibilität
- Zuverlässigkeit
- gute Ausdrucksweise und Sprechtechnik

Diese Punkte sollten bei der Auswahl und Ausbildung des Kontaktpersonals berücksichtigt werden. Seitens des Unternehmens müssen Grundsätze für den Kontakt mit dem Kunden aufgestellt werden. Zunächst sollte den Mitarbeitern klar sein, welche Rolle der Kunde für sie spielt.

Beispiel:

*Um die Angestellten zu einer guten Bedienung der Kunden anzuhalten, ist auf Plakaten in den Büroräumen von L.L. BEAN, einem der erfolgreichsten amerikanischen Versandhäuser zu lesen:*¹⁶⁴

¹⁵⁸ Simon, Hermann [Interview] In: Schmorte, Stefan; Sieger, Heiner: Service-Wüste Deutschland: An der Schmerzgrenze. In: Focus (1996), H. 34, S. 176

¹⁵⁹ Vgl. Kotler/Bliemel: Marketing-Management, S. 959

¹⁶⁰ Töpfer/Wieder: Kundenbindungsprogramme, S. 244

¹⁶¹ Die folgenden Ausführungen nach Quartapelle: Kundenzufriedenheit, S. 13f

¹⁶² Quartapelle: Kundenzufriedenheit, S. 170

¹⁶³ Vgl. Neu: Kundenbindung und -pflege mit Hilfe des persönlichen Verkaufs. In: Hesse/Kaupp: Kundenkommunikation und Kundenbindung, S. 67f

¹⁶⁴ Zitiert nach Kotler/Bliemel: Marketing-Management, S. 30

- *„Der Kunde ist die wichtigste Person in diesen Räumen – ganz gleich, ob er persönlich oder per Brief „anwesend“ ist.*
- *Der Kunde braucht nicht uns, sondern wir ihn.*
- *Der Kunde hilft nicht uns bei der Arbeit, sondern gibt uns Arbeit. Nicht wir tun ihm einen Gefallen, wenn wir ihn bedienen, sondern er tut uns einen Gefallen, wenn er uns die Möglichkeit gibt, ihn zu bedienen.*
- *Mit einem Kunden streitet man weder, noch testet man seine Klugheit. Noch niemand hat von einem Streit mit dem Kunden etwas gehabt.*
- *Ein Kunde bringt uns seine Wünsche nahe. Es ist unsere Aufgabe, diese Wünsche zu seinem und zu unserem Vorteil zu erfüllen.“*

Verhaltensregeln können helfen, den konkreten Umgang mit dem Kunden im Sinne des Unternehmens zu gestalten.

Beispiele:

„Lächeln Sie – wir stehen auf der Bühne.“ heißt es in einem der Grundsätze von Ritz-Carlton.¹⁶⁵ „Suchen Sie immer positiven Augenkontakt. Bedienen sie sich des entsprechenden Vokabulars im Umgang mit unseren Gästen. (Benutzen Sie Ausdrücke wie „Guten Morgen“, „Selbstverständlich...“)

DAYTON HUDSON, eine amerikanische Kaufhauskette, überreicht jedem Angestellten bei der Einstellung ein Handbuch, das folgende Erinnerung enthält:¹⁶⁶

- *„Vergessen sie während des Kontakts mit dem Kunden niemals zu lächeln: der Kunde wird sich dadurch schneller bei uns wohl fühlen*
- *dem Kunden sofort zu antworten*
- *dem Kunden Vorrang zu geben – vor den anderen Angestellten und den Tätigkeiten, die nicht zum Verkauf gehören*
- *mit einer angenehmen Stimme zu sprechen: Der Tonfall ist genauso wichtig, wie das, was Sie sagen*
- *eine positive Einstellung sowie einen freundlichen Blick zu bewahren*
- *zuzuhören*
- *freundlich zu sein*
- *den Kunden mit Namen anzusprechen, wenn Sie ihn kennen“*

Neben Leitlinien und Schulungen braucht das Kontaktpersonal die besondere Unterstützung des Unternehmens. Um die Probleme, die im täglichen Kontakt mit dem Kunden auftreten, auf allen Ebenen zu verdeutlichen, wird von einigen Unternehmen ein sogenanntes Verkaufsfrent-Management betrieben.¹⁶⁷

Beispiel:

In „Disneyland“ verbringen die Senior Executives einige Tage im Jahr mit Tätigkeiten wie dem Verkauf von Eintrittskarten oder Hot Dogs.

Damit werden Mitgliedern der Führungsebene die Schwierigkeiten des Kontaktpersonals deutlich und das Personal merkt, dass das Management auch den scheinbar weniger qualifizierten Tätigkeiten Bedeutung beimisst. Letztendlich

¹⁶⁵ Ritz-Carlton Basics, zitiert nach Beckett: Qualitätsbewusstsein, S. 167

¹⁶⁶ Zitiert nach Quartapelle: Kundenzufriedenheit, S. 125

¹⁶⁷ Die folgenden Ausführungen nach Quartapelle: Kundenzufriedenheit, S. 109

erstreckt sich die kommunikationspolitische Wirkung des Personals nicht nur auf die Interaktion am Arbeitsplatz, wie Ritz-Carlton mit einem weiteren Grundsatz berücksichtigt.¹⁶⁸

Beispiel:

„Seien Sie ein Botschafter Ihres Hotels – in Ihrem Arbeitsbereich und außerhalb. Sprechen Sie immer positiv, nie negativ über ihr Hotel.“

Anwendung in Öffentlichen Bibliotheken

Die oben genannten Gesichtspunkte gelten ohne Einschränkung auch für Bibliotheken. Besonders in kleineren Bibliotheken stehen die Bibliotheksmitarbeiter häufig in engem persönlichen Kontakt mit ihren Lesern. Dieser sollte bewusst als Chance wahrgenommen und gepflegt werden. Je größer die Bibliothek ist, umso bewusster muss der Dialog gefördert werden. Dies fängt damit an, dass alle Mitarbeiter Namensschilder tragen sollten. Das namentliche Melden der Mitarbeiter am Telefon, persönliche Visitenkarten und die eindeutige Verteilung von Zuständigkeiten können dem Kunden dabei helfen, den richtigen Ansprechpartner zu finden. Da sich manche theoretische Einsicht zur Kundenorientierung im Alltagsgeschäft abschleift, ist es sinnvoll, die Mitarbeiter zu schulen und immer wieder dafür zu sensibilisieren, wie sich ihr Verhalten auf das Bild des Kunden von der Bibliothek auswirkt. Aufhänger kann eine Liste der verbotenen Antworten sein, die *ROGGE* nach den „zehn Sünden“ der „Bibel für den direkten Kundenkontakt“ von Ron Zemke zitiert:¹⁶⁹

- Woher soll ich das wissen?
- Ist mir egal!
- Das weiß ich besser als Sie.
- Beeilen Sie sich!
- Stellen Sie sich hinten an und warten Sie!
- Können Sie nicht lesen?
- Dort drüben ist der Katalog.
- Dafür bin ich nicht zuständig.
- Beschweren Sie sich beim Chef!
- Das haben wir noch nie gemacht!

¹⁶⁸ Ritz-Carlton Basics, zitiert nach Beckett: Qualitätsbewusstsein, S. 167

¹⁶⁹ Rogge, Stefan: Ich bin mein bester Kunde: Marketingliteratur für Bibliothekare (und ihre Kunden). In: BuB (1996), H. 3, S. 305

5.4.7 Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)

Öffentlichkeitsarbeit betreibt „Werbung für das Unternehmen als Ganzes“¹⁷⁰ mit dem Ziel, eine positive Einstellung bei bestimmten Teilöffentlichkeiten zu bewirken. Unter dem Motto „Rede über das, was Du tust“ hat sie u.a. Informations-, Kontakt- und Imagefunktion.¹⁷¹ In Bezug auf die Kundenbindung können medienwirksame Ereignisse geschaffen werden, die die besondere Treue von zufriedenen Kunden zum Anlass haben. Zum einen wird durch die Hervorhebung der langen Dauer der Beziehung verdeutlicht, dass der Anbieter tatsächlich einen außergewöhnlichen Nutzen stiften kann, zum anderen wird gezeigt, dass Stammkunden eine besondere Aufmerksamkeit zukommt. Der Geehrte fungiert letztendlich als Werbeträger.

Beispiel:

Der Kurort ehrt den Gast, der nun seit zwanzig Jahren seinen Jahresurlaub dort verbringt.

Anwendung in Öffentlichen Bibliotheken

Die Ehrung von treuen Lesern mit Geschenk und Zeitungsbild kann auch in jeder Bibliothek inszeniert werden.¹⁷² Das Ereignis muss dabei entsprechend vorbereitet und kommuniziert werden und in einem passenden Rahmen stattfinden.

5.5 Integriertes Kundenbindungsmanagement

Optimal wirksam sind Kundenbindungsmaßnahmen erst, wenn sie gemeinsam und aufeinander abgestimmt eingesetzt werden. So kann sich ihre Wirkung synergetisch verstärken. Bei der Auswahl der Instrumente helfen fünf Prinzipien zur Vermittlung eines geschlossenen Gesamteindrucks:¹⁷³

- Information der Kunden über Kundenbindungsmaßnahmen
- Ausgewogenheit der Investitionen in eine Geschäftsbeziehung
- Erhalten der Individualität des Kunden/des Kundensegmentes
- Interaktion mit dem Kunden
- Integration des Kunden in das Unternehmen

Ein Beispiel stellen die Kundenclubs oder Kundenkontaktprogramme im Automobilhandel dar, die durch „unauffällige Präsenz zu einer emotionalen Verbun-

¹⁷⁰ Meffert: Marketing, S. 705

¹⁷¹ Vgl. Meffert: Marketing, S. 706

¹⁷² Vgl. Jülkenbeck: Marketing, S. 442

¹⁷³ Die folgenden Ausführungen nach Homburg/Bruhn: Kundenbindungsmanagement, S. 22ff

denheit“ führen sollen.¹⁷⁴ Hier wird häufig ein System von Direct Mailings mit Kundenzeitschrift und Kundenclub kombiniert. Inhaltlich können die einzelnen Maßnahmen dadurch integriert werden, dass sie thematisch aufeinander abgestimmt sind. Hat eine Ausgabe der Kundenzeitschrift z.B. das Schwerpunktthema „Fit in den Frühling“, so kann das auf den Internetseiten und in einer Mailingaktion aufgegriffen werden.

5.6 Zusammenfassung

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, wie breit das Spektrum der Kundenbindungsinstrumente ist. Auf vielfältige Weise kann die Verbindung mit dem Kunden gepflegt und intensiviert werden. Ziel ist dabei das gegenseitige Kennenlernen. Es soll Vertrauen aufgebaut und Interesse an der Person und den Wünschen des Kunden signalisiert werden. Außergewöhnliche Erlebnisse, die ein Kunde mit dem Anbieter verbindet, können begeistern.¹⁷⁵ Manche davon sind plan- und inszenierbar, für andere können nur die Voraussetzungen geschaffen werden; sie müssen spontan zwischen Mitarbeitern und Kunden entstehen. Sicherheit für den Kunden entsteht dort, wo er konkrete Hinweise auf die Leistungsqualität und die Möglichkeiten der Inanspruchnahme erhält.

Ausgangspunkt jeder Strategie zur Kundenbindung bleibt dabei immer die Erfüllung von Kern- und Nebenleistungen und die Optimierung der Interaktion zwischen Kunde und Anbieter. Die Kundenbindungsdefinition von Eckert verdeutlicht dies:

Kundenbindung ist...				
Kundenzufriedenheit			und mehr...	
Leistungsversprechen müssen erfüllt sein		Qualität der Kundeninteraktion muss hervorragend sein		Kontakte fördern Begeisterung schaffen Risiken reduzieren ... um eine überdurchschnittliche Wertschaffung für den Kunden zu schaffen.
Kernleistung	Nebenleistung	Standard-situation	Ausnahmesituationen	

Abbildung 9 Gesichtspunkte der Kundenbindung (Quelle: Eckert, S. 89)

¹⁷⁴ Holland/Heeg: Erfolgreiche Strategien, S. 22

¹⁷⁵ Vgl. Eckert: Rentabilitätssteigerung, S. 90f

Auf die Bedeutung der Kundeninteraktion in Ausnahmesituationen soll im Zusammenhang mit dem Thema Beschwerdemanagement eingegangen werden.

5.7 Beschwerdemanagement

Das Beschwerdemanagement hat die Aufgabe, gefährdete Beziehungen zu unzufriedenen Kunden zu stabilisieren. Um Abwanderung und negative Mundkommunikation zu vermeiden, muss die Unzufriedenheit im direkten Dialog entdeckt, analysiert und in Zufriedenheit umgewandelt werden. Dabei ist es sehr wohl möglich, aus einem zufriedengestellten Beschwerdeführer einen überzeugten Stammkunden zu machen.¹⁷⁶ Das Unternehmen profitiert außerdem von Hinweisen auf seine Fehler und Schwächen, da es sich so kontinuierlich verbessern kann. Der Erfolg des Beschwerdemanagements hängt von der Erfüllung folgender Aufgaben ab: Stimulierung, Annahme, Bearbeitung, Lösung und Auswertung von Beschwerden.

1. Beschwerdestimulierung¹⁷⁷

Unzufriedene Kunden sprechen über ihre Enttäuschung. Im Durchschnitt teilen sie ihr negatives Erlebnis neun Personen in ihrem Umfeld mit.¹⁷⁸ Nur ein Bruchteil der unzufriedenen Kunden wendet sich direkt an das Unternehmen. Damit entgehen dem Unternehmen wertvolle Informationen. Unzufriedene Kunden müssen also dazu angeregt werden, sich beim Anbieter zu beschweren. Dies funktioniert über den Abbau sogenannter „Beschwerdebarrieren“.¹⁷⁹ Eine Beschwerde muss für die Kunden schnell und kostengünstig möglich sein, ohne zu erwartenden Ärger und mit der Aussicht auf Erfolg. Dafür müssen leicht zugängliche Beschwerdewege eingerichtet und aktiv kommuniziert werden, z.B. Anlaufstellen in den Publikumsräumen, Servicetelefone, Meinungskarten und Internetformulare.

¹⁷⁶ Vgl. Homburg/Giering/Hentschel: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, S. 6. – Töpfer, Armin: Die Analyseverfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Töpfer: Kundenzufriedenheit, S. 461

¹⁷⁷ Die folgenden Ausführungen nach Stauss, Bernd; Seidel, Wolfgang: Beschwerdemanagement: Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden. München, 1998, S. 65ff

¹⁷⁸ Krafft, Manfred: Der Kunde im Fokus: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung – und Kundenwert? In: Die Betriebswirtschaft (1999), H. 4, S. 512

¹⁷⁹ Vgl. Bruhn: Beschwerdemanagement, S. 106

2. Beschwerdeannahme¹⁸⁰

Wird die Beschwerde persönlich von einem Mitarbeiter entgegengenommen, so ist dessen Reaktion entscheidend. Schon hier kann durch Entgegenkommen und Verständnis Unzufriedenheit abgebaut und eine zufriedenstellende Lösung eingeleitet werden. Drei Gesichtspunkte spielen dabei eine Rolle: Complaint Ownership, Empowerment und Training der Mitarbeiter. Complaint Ownership bedeutet, dass die Person, an die ein Kundenproblem herangetragen wird, zum „Eigentümer der Beschwerde“ wird. Sie ist für die weitere Bearbeitung verantwortlich, was entweder eine unmittelbare Lösung des Problems oder die Einschaltung des zuständigen Mitarbeiters bedeutet. Eine Abfertigung des Kunden mit dem Satz „Das macht mein Kollege“ ist damit Tabu. Empowerment bedeutet die Ausweitung des Handlungsspielraumes des Kontaktpersonals. Schon der erste Ansprechpartner des Kunden sollte die Kompetenz haben, das Problem ohne die Einschaltung des Vorgesetzten zu lösen.¹⁸¹ Dies fördert die Qualität der Bearbeitung, verkürzt den Entscheidungsprozess und erhöht die Einsatzbereitschaft der Ausführenden.¹⁸² Kommunikationstrainings und klare Verhaltensregeln helfen den Mitarbeitern, im Umgang mit den Beschwerdeführern den richtigen Ton zu finden. Schließlich sollten die Beschwerden vollständig, schnell und strukturiert erfasst werden. Dazu können Formblätter oder ein Computerprogramm dienen.

3. Beschwerdebearbeitung und Lösung des Problems

Bezüglich des Bearbeitungsprozesses müssen Verantwortliche festgelegt, Abläufe gestaltet, die Kommunikation mit dem Kunden geplant und Termine gesetzt werden. Um den Kunden wieder zufrieden zu stellen, besteht die Wahl zwischen finanziellen (Geldrückgabe, Preisnachlass), materiellen (Umtausch, Reparatur) und immateriellen (Entschuldigung, Erklärung) Lösungen.¹⁸³ Der Erfolg der Wiedergutmachung kann durch den Einbezug des Kunden abgesi-

¹⁸⁰ Die folgenden Ausführungen nach Seidel/Stauss: Beschwerdemanagement, S. 99ff

¹⁸¹ So ist bei der *RITZ-CARLTON HOTEL COMPANY* jeder Mitarbeiter berechtigt, Anweisungen an Kollegen anderer Abteilungen zu geben, wenn deren Einsatz für die Zufriedenstellung des Kunden nötig ist. Es ist ihm erlaubt, bis zu \$ 2000 für die Beseitigung des Problems einzusetzen. Durch Schulungen wird der dosierte Einsatz dieser Kompetenz sichergestellt. Christianus, Dieter: Management von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung: so steigern Sie den Gewinn und den Unternehmenswert. Renningen-Malmsheim, 1999, S. 14

¹⁸² Vgl. Quartapelle: Kundenzufriedenheit, S. 108

¹⁸³ Vgl. Seidel/Stauss: Beschwerdemanagement, S. 174

chert werden. Für die Beschwerdezufriedenheit der Kunden ist eine schnelle, zuvorkommende, unbürokratische und großzügige Behandlung entscheidend.¹⁸⁴

4. Beschwerdeauswertung

Um die erfassten Beschwerden für Verbesserungsmaßnahmen nutzen zu können, müssen sie quantitativ und qualitativ ausgewertet werden.¹⁸⁵ Dabei ist nicht nur nach den objektiven Leistungsmängeln zu fragen, sondern auch danach, wer sich aus welchen Gründen wie oft, wo und in welcher Form beschwert.¹⁸⁶ Anhand dieser Informationen können die notwendigen Konsequenzen gezogen werden. Beschwerdemanagement kann so auch die Funktion eines „Frühwarnsystem(s) für zukünftige Schwierigkeiten“ übernehmen.¹⁸⁷

¹⁸⁴ Vgl. Eckert: Rentabilitätssteigerung, S. 259

¹⁸⁵ Vgl. Seidel/Stauss: Beschwerdemanagement, S. 197

¹⁸⁶ Vgl. Bruhn: Beschwerdemanagement, S. 104

¹⁸⁷ Eckert: Rentabilitätssteigerung, S. 259

6 Kontrolle des Kundenbindungsmanagements

Dem Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen muss sich die Erfolgskontrolle anschließen. Diese hat nicht nur retrospektiven Charakter, sondern liefert wichtige Informationen für die zukünftige Planung. Berücksichtigt werden sollte die positive Langzeitwirkung der Kundenbindung und die Tatsache, dass einige Bindungsinstrumente erst über längere Zeit eingesetzt werden müssen, bis ihre Wirkung deutlich wird.

6.1 Kontrolle der Effektivität

Zunächst muss überprüft werden, inwieweit die zuvor definierten Leistungsziele erreicht wurden. Dazu können die unter 4.2.1 erläuterten verhaltensorientierten Indikatoren wie Kaufintensität, Kundendurchdringungsrate, Abwanderungsrate etc. herangezogen werden. Eine Kontrolle anhand dieser Kennzahlen ist allerdings nicht ausreichend, da sie von unterschiedlichen Einflussfaktoren bestimmt werden und sich eine Steigerung der Kundenbindung hier stark verzögert niederschlägt.¹⁸⁸ Es muss auch die Veränderung von psychographischen Messgrößen und beabsichtigtem Kaufverhalten überwacht werden. Das bedeutet die Messung der Kundenzufriedenheit und die Befragung nach Wiederkaufabsicht, Weiterempfehlungsabsicht und Cross-Buying-Absicht.¹⁸⁹ Bei der Auswertung ist die Differenzierung nach Zielgruppen bzw. Benutzergruppen wichtig.

6.1.1 Analyse der Kundenzufriedenheit

Nach *KOTLER/BLIEMEL* lassen sich qualitative und quantitative Methoden der Kundenzufriedenheitsmessung unterscheiden.¹⁹⁰ Durch qualitative Methoden (z.B. Beschwerdeauswertung, Critical-Incident-Technik) kann untersucht werden, was die Zufriedenheit der Kunden verhindert. Hier können zudem Hinweise auf Verbesserungspotentiale gesammelt werden. Mit quantitativen Methoden (z.B. Befragung nach Gesamtzufriedenheit, Multiattributive Messung) kann der Grad der Kundenzufriedenheit gemessen werden. Die Untersuchung der Bedeutung einzel-

¹⁸⁸ Vgl. Töpfer: Analyseverfahren, S. 300

¹⁸⁹ Vgl. Bruhn: Kundenorientierung, S. 153ff

¹⁹⁰ Die folgenden Darstellungen nach Kotler/Bliemel: Marketing-Management, S. 54ff

ner Kriterien für die Kunden hilft darüber hinaus bei der Gewichtung von Verbesserungsmaßnahmen. Im Folgenden soll jeweils eine Methode vorgestellt werden.

6.1.1.1 Critical-Incident-Methode

Mit der Critical-Incident-Methode (Methode der kritischen Ereignisse) lassen sich Ereignisse erfassen und auswerten, die für die Zufriedenheit der Kunden entscheidend sind. In einem persönlichen Interview werden Kunden aufgefordert, besonders negative und positive Erlebnisse im Kontakt mit dem Unternehmen und dessen Mitarbeitern zu beschreiben. Diese Methode ist besonders dann sinnvoll, wenn unklar ist, welche Aspekte des Transaktionsprozesses für den Kunden ausschlaggebend sind.¹⁹¹ Die Art der Befragung ist allerdings relativ kosten- und zeitintensiv.

6.1.1.2 Multiattributive Messung

Eine einfache Befragung nach der Gesamtzufriedenheit erfasst in der Regel nicht die Ursachen der (Un-)Zufriedenheit. Bei der multiattributiven Messung geht man davon aus, dass die Gesamtzufriedenheit von der Zufriedenheit mit einzelnen Produktattributen abhängt. Es müssen also zunächst die Eigenschaften des Produktes ermittelt werden, die für das Zufriedenheitsurteil relevant sind. Die Kunden werden dann befragt, wie wichtig die einzelnen Kriterien für sie sind und wie zufriedenstellend sie sie im konkreten Fall ausgeprägt finden.

	Dieses Kriterium ist						
	Sehr wichtig			völlig unwichtig			
Auskunfts-fähigkeit der Verkäufer zu anderen Produkten des Unternehmens	7	6	5	4	3	2	1
	Diese/r Meinung						
	stimme ich völlig zu			lehne ich entschieden ab			
Die Verkäufer sind in der Lage, zu anderen Produkten das Unternehmens Auskunft zu geben	7	6	5	4	3	2	1

Abbildung 10 Beispielfrage (Quelle: Töpfer, 1999, S. 320)

Eine Methode für eine derartige Messung in Bezug auf die Servicequalität ist SERVQUAL, in den achtziger Jahren von ZEITHAML, BERRY und PARASUMARAN

¹⁹¹ Vgl. Quartapelle: Kundenzufriedenheit, S. 134f

entwickelt. Dabei wurde versucht, Kriterien zur Bemessung von Dienstleistungsqualität zu finden.

Ergebnis waren fünf Schlüsseldimensionen¹⁹², zu denen im Folgenden jeweils Beispielfragen¹⁹³ formuliert werden:

Dimension	Bedeutung	Beispielfragen für Bibliotheken
Tangibles <i>Physisches Umfeld</i>	Annehmliches Erscheinungsbild der Räumlichkeiten, technischen Hilfsmittel und des Personals	Die Bibliothek verfügt über eine moderne Ausrüstung. Die Räume sind attraktiv eingerichtet.
Reliability <i>Verlässlichkeit</i>	Zuverlässige, sorgfältige, kontinuierliche Leistungserstellung	Die Bibliothek liefert auf Anhieb die richtige/gewünschte Information.
Responsiveness <i>Entgegenkommen</i>	Bereitschaft, dem Kunden schnell und flexibel zu helfen	Die Mitarbeiter sind immer bereit, Hilfestellung zu geben. Die Mitarbeiter bedienen die Kunden sofort.
Assurance <i>Vermittlung von Sicherheit</i>	Kompetenz, Ehrlichkeit, Höflichkeit der Mitarbeiter	Die Mitarbeiter können immer weiterhelfen. Die Mitarbeiter wirken vertrauenserweckend.
Empathy <i>Einfühlungsvermögen</i>	Aufmerksame und individualisierte Kundenbetreuung	Die Kunden werden individuell bedient. Die Öffnungszeiten werden nach dem Bedarf der Kunden gestaltet.

Abbildung 11 Beispielfragen nach SERVQUAL

Kundenbefragungen können neben der Effektivitätskontrolle auch der Marktforschung dienen. Im Zusammenhang mit der Kundenbindung geht es dabei nicht nur um die Ermittlung von Wünschen und Bedürfnissen der Kunden, sondern auch darum, Gründe für die Abwanderung herauszufinden. Um daraus Hinweise auf Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten zu gewinnen, müssen abgewanderte oder inaktive Kunden separat befragt werden.

¹⁹² Parasuraman, A; Zeithaml, V.A.; Berry L.L.: SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality in: Journal of Retailing (1988), H. 1, S. 12-40 zitiert nach: Wilmsmeier, Silke: ...und was haben die Benutzer davon? Kundenorientierung im Bibliotheks- und Informationswesen. In: Bibliothek (1999), H. 3, S. 305

¹⁹³ Hohbohm, Hans-Christoph: Test eines SERVQUAL Instrumentes für deutsche Bibliotheken. <http://www.fh-potsdam.de/~hohbohm/kunde.htm>, Zugriff am 27.08.2000

6.2 Kontrolle der Effizienz

Zur Überprüfung der Wirtschaftlichkeit von Kundenbindungsmaßnahmen werden Kosten und Nutzen analysiert und einander gegenübergestellt.¹⁹⁴ Die Kosten des Kundenbindungsmanagements entsprechen den für die Maßnahmen aufgewendeten Mitteln (Kosten von Planung, Organisation, Einsatz und Kontrolle).¹⁹⁵ Der Großteil der Kundenbindungskosten stellt dabei Gemeinkosten dar, da sich die Kosten selten auf ein bestimmtes Bezugsobjekt (z.B. Produkt) allein zurückführen lassen.

Der Nutzen der Maßnahmen muss anhand der Verhaltensweisen von aktuellen und potentiellen Kunden beziffert werden, er stellt „das bewertete Maß der Zielerreichung durch Kundenbindung“ dar.¹⁹⁶ Man bezieht sich dabei auf die unter 2.3.1.2 genannten Nutzenkategorien. Eine konsequente Effizienzkontrolle ist dadurch erschwert, dass sich die Nutzenwirkungen der einzelnen Maßnahmen nicht ohne weiteres in monetären Größen ausdrücken lassen. Hinzu kommen kostenrechnerische Erfassungsprobleme, da für die einzelnen Kosten- und Nutzenkategorien keine eigene Kostenart besteht. Der Vergleich von Kosten und Nutzen kann deshalb am ehesten durch Ergänzungsrechnungen erfolgen, die sich an den Bedürfnissen des einzelnen Unternehmens orientieren.

¹⁹⁴ Die folgenden Ausführungen nach Bruhn: Kundenorientierung, S. 158ff

¹⁹⁵ An dieser Stelle sei für Bibliotheken die Empfehlung eingefügt, einen eigenen Etat für Kundenbindungsmaßnahmen einzurichten.

¹⁹⁶ Bruhn: Kundenorientierung, S. 158

7 Voraussetzungen für den Erfolg

Der wirksame Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen setzt konsequente Kundenorientierung und Kundennähe in der Bibliothek voraus. Maßgeblich für den Erfolg ist dabei einerseits das Engagement von Führungskräften und Mitarbeitern und andererseits die Organisationsstruktur.

7.1 Mitarbeiter

Nur informierte, geschulte und motivierte Mitarbeiter können ihre Aufgaben kundenorientiert und in der gewünschten Qualität erfüllen.¹⁹⁷ Schon in der Planungsphase sollte daher Wert auf die Information und Integration der Mitarbeiter gelegt werden. Ihre fachliche und soziale Kompetenz kann durch Training erhöht werden. Dabei sollte sich die Sachkenntnis nicht nur auf den jeweiligen Tätigkeitsbereich beschränken, sondern ein Verständnis der Gesamtprozesse einschließen. Motivierend wirken u.a. materielle und immaterielle Anreize, ein abwechslungsreiches, aber überschaubares Arbeitsgebiet und Mitspracherechte. Es sollten klare Ziele vorgegeben werden, die möglichst selbständig und eigenverantwortlich erfüllt werden können.¹⁹⁸ Die Leistungsverbesserung muss messbar sein und anerkannt werden. Entscheidend in Bezug auf die Kundenorientierung ist in jedem Fall die Zufriedenheit der Mitarbeiter, denn „wer mit sich selbst beschäftigt ist, hat kein Ohr für Wünsche und Probleme anderer“.¹⁹⁹ Ziel sollte sein, dass die Mitarbeiter sich sicher und wohl fühlen und ihre persönlichen Ziele mit den geschäftlichen Zielen harmonisieren. Besondere Sorgfalt ist bei Veränderungsprozessen im Rahmen von Kundenbindungsmaßnahmen nötig.²⁰⁰ Wenn gewohnte Werte und Verhaltensweisen in Frage gestellt werden, treten Grundängste hervor: Es wird der Verlust der Kontrolle, mehr Arbeit, die Infragestellung der Kompetenz und eine Bedrohung der Arbeitsplatzsicherheit befürchtet. Betroffene Mitarbeiter reagieren häufig mit Widerstand.

¹⁹⁷ Vgl. im Folgenden Tomczak/Dittrich: Kunden binden, S. 54f

¹⁹⁸ Vgl. Grunwald, Bernd: Ziel 100% Kundenzufriedenheit. In: Töpfer, Armin(Hrsg.): Kundenzufriedenheit messen und steigern. Neuwied 1999, S. 159

¹⁹⁹ Christianus: Management von Kundenzufriedenheit, S. 68

²⁰⁰ Die folgenden Ausführungen nach Horner, Joachim: ABB Customer Focus: Der Kunde im Zentrum einer sich wandelnden Organisation. In: Töpfer: Kundenzufriedenheit, S. 136f

Beispiel:

In einer Bibliothek soll der Prozessfluss der Buchbearbeitung bereinigt werden. Daher wird im Arbeitsraum kein Raum für die Lagerung unbearbeiteter Bücher mehr vorgesehen. Für den Mitarbeiter haben die Stapel aber signalisiert: „Auch für morgen gibt es noch Arbeit“. Dieses Gefühl der Sicherheit fehlt nun und beeinträchtigt Wohlbefinden und Arbeitseinstellung. Erst wenn die betroffene Person verstanden hat, dass immer noch genug Arbeit da ist, weicht die Unsicherheit einer neuen Sicherheit.

Aufgabe der Vorgesetzten ist es, dem Prozess genügend Zeit zu widmen, die Mitarbeiter umfassend zu informieren und sich mit ihren Problemen auseinander zu setzen.

7.2 Strukturen und Organisation

Kundennähe ist nur mit flachen Hierarchien umsetzbar.²⁰¹ Erst wenn die Informationen ungefiltert zu allen Beteiligten durchdringen und die Kundenbedürfnisse am Arbeitsplatz konkret erfahrbar werden, kann optimal auf sie eingegangen werden. Machtkämpfe zwischen Personen und Abteilungen stellen eine Barriere der Kundenorientierung dar.²⁰² Es kommt also darauf an, Kommunikations- und Entscheidungswege zu verkürzen und klare Rollen zu definieren. In Bezug auf die Arbeitsprozesse gilt es u.a., Blindleistungen zu vermeiden, die die Kontaktintensität und -qualität beeinträchtigen.²⁰³ Oft wird viel Zeit für Dinge aufgewendet, die dem Kunden keinen Nutzen bringen. Diese Zeit ist im direkten Kontakt mit dem Kunden besser angelegt. Eine verbesserte Koordination vermeidet hohe Durchlaufzeiten, die dadurch entstehen, dass Aufgaben von Tisch zu Tisch wandern.

7.3 Drei Bausteine für die Kundenbindung

Das Ziel der Kundenbindung kann folglich nur dann effizient verfolgt werden, wenn die Bibliothek sich kundenorientiert, mitarbeiterorientiert und prozessorientiert darauf ausrichtet. Nach TÖPFER/WIEDER lässt sich dieser Grundsatz in folgender Darstellung zusammenfassen:²⁰⁴

²⁰¹ Vgl. Hobohm, S. 280

²⁰² Vgl. Christianus, S. 54

²⁰³ Vgl. Töpfer/Wieder: Kundenbindungsprogramme, S. 258

²⁰⁴ Vgl. Töpfer/Wieder: Kundenbindungsprogramme, S. 231

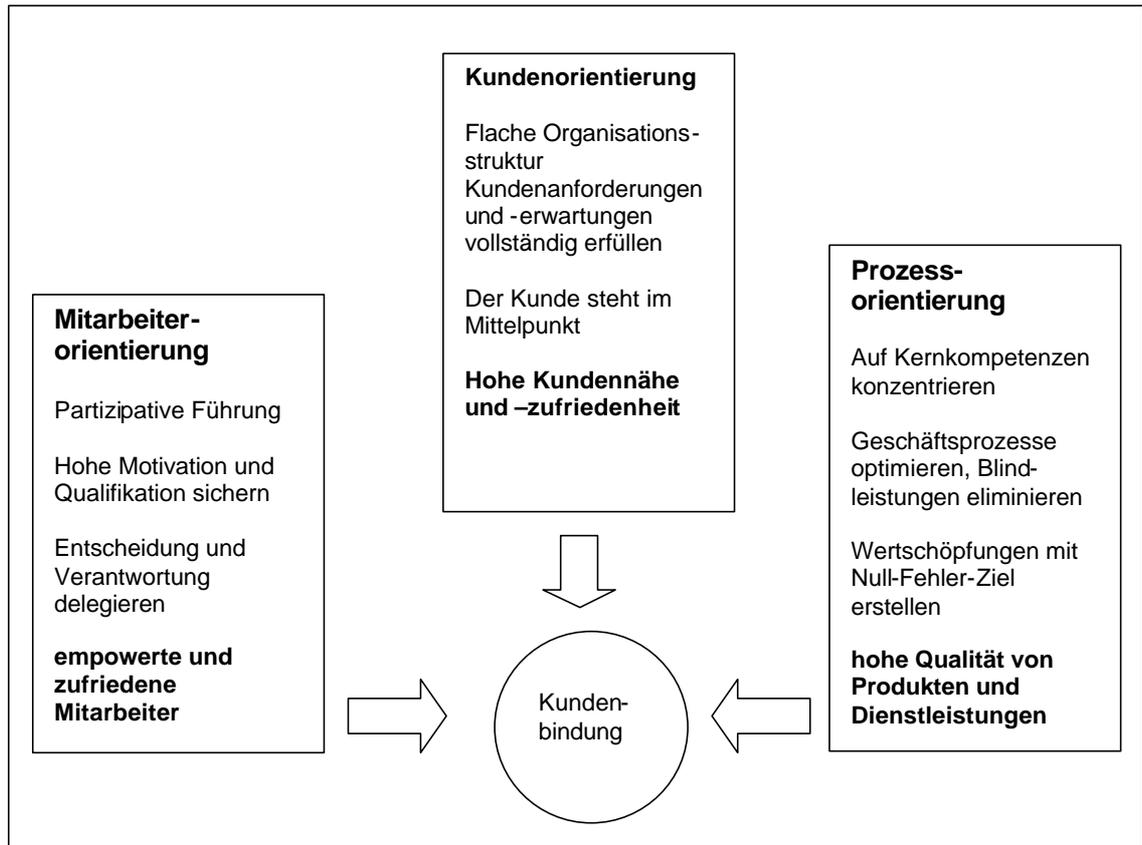


Abbildung 12 Drei Bausteine für Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (Quelle: Töpfer/Wieder, 1998, S. 231)

Anlagen



**Ihre Vorteile
auf einen Blick!**

- Die °PAYBACK Galeria Card ist für Sie kostenlos
- Sie erhalten 3 Punkte je Euro Einkauf
- Zusätzlich profitieren Sie von exklusiven Zusatzleistungen
- Außerdem können Sie jetzt bei vielen weiteren °PAYBACK Partnerunternehmen Punkte sammeln

Je mehr Punkte Sie sammeln, desto mehr Geld bekommen Sie zurück!

Noch Fragen?
Fragen Sie unsere Mitarbeiter oder rufen Sie uns an:
Telefon 0180 / 510 511 2
oder im Internet unter
www.kaufhof.de

Anlage 1 Rabattsystem mit Kundenkarte bei Kaufhof Galeria

Vorteils-Angebot



Ihre BahnCard im Abonnement – das Vorteils-Angebot für Sie:

Ihre neue BahnCard bekommt volle 13 Monate Gültigkeit, wenn Sie sich jetzt dafür entscheiden, Ihre BahnCard künftig im Abonnement zu beziehen.

Bequemer geht's nicht – mit dem BahnCard Abo erhalten Sie Ihre BahnCard in Zukunft automatisch – jeweils rechtzeitig vor Ablauf Ihrer alten BahnCard. So haben Sie jederzeit eine gültige BahnCard zur Hand!

13 Monate Gültigkeit!

*Sie erhalten Ihre 13 Monate gültige BahnCard, wenn Sie auf Ihrem beiliegenden Antrag das Feld „Abonnement“ ankreuzen. Die BahnCard Familie, BahnCard Teen und BahnCard Kind sind nicht im Abonnement erhältlich.

Anlage 2 Das BahnCard-Abonnement

Salisbury Library & Galleries

This voucher entitles you to hire a CD or video for 10p.

Please hand the voucher in to the Music Library with your chosen item.

Expiry date

Wiltshire
COUNTY COUNCIL

EDUCATION & LIBRARIES

Anlage 3 Gutschein der Salisbury Library

Oktober bis Dezember 2000

SEITEN BLICK

Das Info-Magazin der Stadtbücherei Augsburg

Lesung „Ohne Rilke“
aktuelle Lyrik und Prosa
von der Redaktion Zeitriss
Donnerstag, 7. Dezember, 20 Uhr

Ausstellung
Paris - Bilder eines Jahres
Fotografien von Stefan Dehnert
12.12.2000 bis 27.01.2001

Veranstaltungen
für junge Leser (Seite 6)
u.a. Märchenerzählungen
von Dagmar Wicke am 6.12.2000

**„Im Kampf gegen
zersetzende Kräfte“**
über den „Sonderstab Musik“
im Dritten Reich (Seite 45)

**Interview mit Kulturreferent
Ekkehard Gesler**
„Kulturauftrag
unter Spärzwang“

Die kleine Leserratte
Seite 59 

PETRA OTTO

TU DIR GUT VON KOPF BIS FUSS

*Sanfte Übungen,
woblтуende Tips*

GESUNDES LEBEN



Sachbuch

2000



Stadt
Augsburg

Anlage 4 Seiten-Blick, das Info-Magazin der Stadtbücherei Augsburg



Wenn Sie Freude am Selberbacken haben, dann sagen wir herzlich willkommen im Dr. Oetker Back-Club.

Suchen Sie immer wieder neue Rezepte? Wollen Sie, daß Ihnen alles immer perfekt gelingt? Verwöhnen Sie gerne Familie, Freunde und Gäste?

Dann ist für Sie eine Mitgliedschaft im Dr. Oetker Back-Club genau das Richtige. Für nur 24,- DM im Jahr gibt's ganz viele Vorteile:

3. BACK-HOTLINE
DIREKT ZUM BACK-CLUB-TEAM IN DER VERSUCHSKÜCHE

Als Mitglied telefonieren Sie zum Nulltarif direkt mit dem Back-Club-Team in der Dr. Oetker Versuchsküche.

Ihre Vorteile als Mitglied:

1. EINEN „GUGELHUPF“ ALLE ZWEI MONATE.

Der Gugelhupf ist unsere Club-Zeitschrift, in der Sie nicht nur die neuesten Rezepte aus dem Back-Club-Team der Dr. Oetker Versuchsküche finden, sondern auch tolle Angebote rund um den Club.



2. BACK-SEMINARE UND CLUB-REISEN

Backen Sie gemeinsam mit Profis und genießen Sie das aktive Clubleben.



4. WAREN-PROBEN GRATIS

Mit jedem Gugelhupf erhalten Sie eine kleine Warenprobe, die Sie gleich beim Backen ausprobieren können.



5. GEBURTSTAGS-ÜBERRASCHUNG FÜR KIDS

Ihre Kinder im Alter von 3-12 Jahren überraschen wir zum Geburtstag mit einem kleinen Geburtstagsgruß.

6. BEQUEM EINKAUFEN IM BACK-SHOP

Schönes und Praktisches in perfekter Profi-Qualität können Sie im Back-Shop bestellen.



Anlage 5 Das Angebot des Dr. Oetker Back-Clubs

Quellenverzeichnis

Becker, Robert:

Fokus Kunde: wie sich Unternehmen marktorientiert erneuern.
Wiesbaden: Gabler, 1997

Becket, Nigel P.:

Qualitätsbewußtsein und Kundenorientierung der Mitarbeiter als
Schlüssel zum Erfolg: Qualitätsmanagement bei der Ritz-Carlton Hotel
Company.
In: Kundenzufriedenheit messen und steigern. Armin Töpfer (Hrsg.)
Neuwied [u.a.]: Luchterhand 1999. S. 163-180

Bergmann, Katja:

Angewandtes Kundenbindungs-Management. Frankfurt am Main [u.a.]:
Lang, 1998

Bliemel, Friedhelm W.; Eggert, Andreas:

Kundenbindung – die neue Sollstrategie?
In: Marketing ZFP (1998), H. 1, S. 37-46

Briefwechsel mit Dipl. Bibl. Jutta Olbrich, Stadtbücherei Augsburg, 16.10.2000

Briefwechsel mit Dipl. Bibl. Frank Raumel, Stadtbücherei Biberach, 18.09.2000

Bruhn, Manfred:

Beschwerdemanagement: Vom Nutzen des direkten Kundendialogs.
In: Harvard Manager (1986), H. 3, S. 104-108

Bruhn, Manfred:

Kundenorientierung: Bausteine eines exzellenten Unternehmens.
München, Beck 1999

Bruhn, Manfred; Homburg, Christian:

Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte –
Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler, 1998

Christianus, Dieter:

Management von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung: So steigern
Sie den Gewinn und den Unternehmenswert. Renningen-Malmsheim:
expert-Verlag, 1999

Czudnochowski-Pelz, Inga:

Vom Ehrenamt zur Selbsthilfe: Die Bibliothek als Werkstatt für
produktives Altern.
In: BuB (2000), H. 1, S. 22-29

Diller, Hermann:

Kundenbindung als Marketingziel.
In: Marketing ZFP (1996), H. 2, S. 81-93

- Dittrich, Sabine:
Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing. Scheßlitz [2000, Univ. St.Gallen, Diss.]
- Eckert, Stefan:
Rentabilitätssteigerung durch Kundenbindung am Beispiel eines Buchclubs. Bamberg [1994, Univ. St.Gallen, Diss.]
- Gerpott, Torsten J.:
Kundenbindung – Konzepteinordnung und Bestandsaufnahme der neueren empirischen Forschung.
In: Die Unternehmung (2000), H. 1, S. 23-41
- Gespräch mit Dipl.Bibl. Christine Behner-Szwiercynski, Stadtbibliothek Reutlingen, am 18.09.2000
- Gespräch mit Dipl.Bibl. Thomas Michael, Stadtbibliothek Schriesheim GmbH, am 11.09.2000
- Gespräch mit Dipl.Bibl. Frauke Schade, Stadtbibliothek Reutlingen, am 18.09.2000
- Gierl, Heribert:
Zufriedene Kunden als Markenwechsler.
In: Absatzwirtschaft (1993), H. 2, S. 90-94
- Grunwald, Bernd:
Ziel 100% Kundenzufriedenheit.
In: Kundenzufriedenheit messen und steigern. Armin Töpfer (Hrsg.) Neuwied [u.a.]: Luchterhand 1999, S. 143-162
- Grünwald, Helmut:
Marketing: Kunden finden – Kunden behalten. 10 Aufl. – Renningen-Malmsheim: expert-Verlag, 1998
- Günter, Bernd:
Werter Kunde – beraten Sie uns doch öfter: Kunden-Feedback und Kundenbindung durch Kundenkonferenzen.
In: Absatzwirtschaft (1996), H. 6, S. 96-102
- Hentschel, Bert:
Beziehungsmarketing.
In: Wisu (1991), H. 1, S. 25-28
- Herrmann, Andreas; Johnson, Michael D.:
Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung.
In: ZFBF Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung (1999), H. 6, S. 579-598

- Hobohm, Hans-Christoph:
Vom Leser zum Kunden. Randbedingungen der Nutzerorientierung im Bibliotheksbereich.
In: ZfBB (1997), H. 3, S. 265-280
- Holland, Heinrich; Heeg, Stefan:
Erfolgreiche Strategien für die Kundenbindung: von der Automobilbranche lernen. Wiesbaden: Gabler, 1998
- Homann, Rolf ; Löffler, Jarumir ; Zimmermann, Rolf:
Erfolgsfaktor Kundenerlebnisse: Wege zur interaktiven Marktkommunikation. Zürich: Orell Füssli Verlag, 1993
- Homburg, Christian; Bruhn, Manfred:
Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen.
In: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian:
Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler, 1998. S. 8-28
- Homburg, Christian; Giering, Annette; Hentschel, Frederike:
Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.
Koblenz: Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, 1998
- Hommrich, Stefan:
Konzept zum Workshop: Neukonzeption „L“ im Rahmen der Vba-Jahrestagung, 1999, 16.04.1999
- Horner, Joachim:
ABB Customer Focus: Der Kunde im Zentrum einer sich wandelnden Organisation. In: Kundenzufriedenheit messen und steigern. Armin Töpfer (Hrsg.): Kundenzufriedenheit messen und steigern. Neuwied [u.a.]: Luchterhand 1999, S. 127-142
- Jülkenbeck, Agnes:
Marketing – eine neue Führungskonzeption für Öffentliche Bibliotheken.
In: Buch und Bibliothek (1987), H. 5, S. 430-444
- Kaupp, Peter; Hesse, Jürgen:
Kundenkommunikation und Kundenbindung: Neue Ansätze zum Dialog im Marketing. Berlin: Berlin Verl. Spitz, 1997
- Kerr, George: Kundenbindung in Öffentlichen Bibliotheken. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung. <http://www.stiftung-bertelsmann.de/publika/download/index.htm>, Zugriff am 20.06.2000
- Kießling, Bernd; Koch, Hans:
Kundenforum: Wie Unternehmen herausfinden, was ihre Kunden wirklich wollen. Wiesbaden: Gabler, 1999

- Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm:
Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. 9. überarb. und aktualisierte Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999
- Krafft, Manfred:
Der Kunde im Fokus: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung – und Kundenwert?
In: Die Betriebswirtschaft (1999), H. 4, S. 511-530
- Kreilkamp, Edgar:
Erfolgsfaktoren der Reisebüros 1996 und 1997: Betriebsvergleich der deutschen Reisebüros, Schwerpunktthema: Kundenbindung und Stammkundenpflege im Reisebüro. – Lüneburg, 1999
- Kresse, Klaus:
Profis geben Tips: Wie macht man eine Kundenzeitschrift?
In: Direkt Marketing (1999), H. 10, S. 18-20
- Kroeber-Riel, Werner:
Konsumentenverhalten. 4., wesentl. erneuerte u. erw. Aufl. München: Vahlen, 1990
- Kundenzufriedenheit messen und steigern.
Armin Töpfer (Hrsg.) 2., erw. und überarb. Aufl. – Neuwied [u.a.]: Luchterhand 1999
- Kunz, Hannes:
Beziehungsmanagement: Kunden binden, nicht nur finden. Zürich: Orell Füssli, 1996
- Meffert, Heribert:
Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele; Mit neuer Fallstudie VW-Golf. 8., vollst. neubearb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 1998
- Müller, Wolfgang; Riesenbeck, Hans-Joachim:
Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden.
In: Harvard Business Manager (1991), H. 3, S. 67-79
- Nieschlag, Robert; Dichtl, Erwin; Hörschgen, Hans:
Marketing. 17. neu bearb. Aufl.- Berlin; Duncker und Humblot, 1994
- o.V.:
Noris Verbraucherbank: Im ständigen Dialog mit dem Kunden.
In: Marketing Journal (1996), H. 5, S. 330-331
- o.V.:
Studie über Loyalitätsprogramme: Instrumente zur Kundenbindung.
In: Direkt Marketing (1999), H. 7, S. 14-15

- Olbrich, Jutta:
"Seiten-Blick" – Das Info-Magazin der Stadtbücherei Augsburg.
In: PR-Koffer (1998), H. 2, S. 29-32
- Peter, Sibylle I.:
Beziehungsmanagement: Kundenbindung als Marketingziel.
In: Absatzwirtschaft (1998), H. 7, S. 74-80
- Peter, Sybille I.:
Kundenbindung als Marketingziel. Identifikation und Analyse zentraler
Determinanten. Wiesbaden: Gabler, 1997
- Petsch, Peter:
Schwerpunkt Bremen bei Jugendlichen/jungen Erwachsenen: Der Bruch
mit der Bibliothek.
In: Die effektive Bibliothek. Endbericht des Projektes „Anwendung und
Erprobung einer Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken.“
Deutsches Bibliotheksinstitut, Berlin: 1992, Bd.1: Texte, S. 189-217
- Quality of Library Services. Interne Veröffentlichung zur Dienstleistungsqualität,
Wiltshire County Council, Education and Libraries. Trowbridge
- Quartapelle, Alberto Q.:
Kundenzufriedenheit: wie Kundentreue im Dienstleistungsbereich die
Rentabilität steigert. Übers. und bearb. von Georg Larsen. Heidelberg:
Springer, 1996
- Raumel, Frank:
Bibliothekszeitung als Werbemittel: „L“, die Zeitung des Medien- und
Informationszentrums Biberach
In: PR-Koffer (1997), H. 1, S. 5-7
- Raumel, Frank:
Konzept zum Vortrag „Die Bibliothekszeitung als Imageträger: „L“, die
Zeitung des Medien- und Informationszentrums Biberach“ im Rahmen
der Vba-Jahrestagung 1999, 16.04.1999
- Reeg-Muller, Angela:
Service-Wegweiser: Erfolgsstrategien zur Kundenbindung. Deutscher
Industrie- und Handelstag (Hrsg.), Bonn, 1999
- Reichheld, Frederick F.:
Lernen Sie von abtrünnigen Kunden, was Sie falsch machen.
In: Harvard Business Manager (1997), H. 2, S. 57-68
- Reichheld, Frederick F.; Sasser, W. Earl:
Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution.
In: Harvard Business Manager (1991), H. 4, S. 108-116

- Rogge, Stefan:
Ich bin mein bester Kunde: Marketingliteratur für Bibliothekare (und ihre Kunden).
In: Buch und Bibliothek (1996), H. 3, S. 298-312
- Schmorte, Stefan; Sieger, Heiner:
Service-Wüste Deutschland: An der Schmerzgrenze.
In: Focus (1996), H. 34, S. 168-176
- Schultka, Holger:
Öffentlichkeitsarbeit nach innen und/oder außen: die Bibliothekszeitung.
In: PR-Koffer (1998), H. 2, S. 26-28
- Schwietert, Sabine:
Marketing-Ideen für das Sortiment (2): Sympathiepunkt
Kundenzeitschrift.
In: Börsenblatt (1999), H. 72, S. 16-18
- Seelig, Anke:
Mit Kunden-Zeitschriften Kunden binden.
In: Marketing Journal (1996), H. 6, S. 416-418
- Seitz, Aischa N.:
Kundenbindung im Internet: Spektrum der Methoden wird flexibel genutzt.
In: Computerwoche (2000), H. 18, S. 64-66
- St Clair, Guy:
Total Quality Management in Information Services. London [u.a.]:
Bowker-Saur, 1996
- Stachnik, Ingeborg:
Bibliotheksfunktionen im Wandel: Bibliotheksbenutzung und Medienverhalten in Ost und West.
In: Media Perspektiven (1993), H. 10, S. 465-470
- Stauss, Bernd; Seidel, Wolfgang:
Beschwerdemanagement: Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden. 2. überarb. Aufl. München [u.a.]: Hanser, 1998
- Tietz, Bruno:
Handwörterbuch des Marketing. 2. vollst. überarb. Aufl. – Stuttgart:
Schäffer-Poeschel, 1995
- Tomczak, Torsten; Dittrich, Sabine:
Erfolgreich Kunden binden. Eine kompakte Einführung. Zürich: Werd Verlag, 1997

- Töpfer, Armin:
Die Analyseverfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.
In: Kundenzufriedenheit messen und steigern. Armin Töpfer (Hrsg.)
Neuwied [u.a.]: Luchterhand 1999. S. 299-370
- Töpfer, Armin:
Konzepte und Instrumente des Beschwerdemanagement.
In: Kundenzufriedenheit messen und steigern. Armin Töpfer (Hrsg.)
Neuwied [u.a.]: Luchterhand 1999. S. 459-490
- Töpfer, Armin; Mann, Andreas:
Kundenzufriedenheit als Meßlatte für den Erfolg.
In: Kundenzufriedenheit messen und steigern. Armin Töpfer (Hrsg.)
Neuwied [u.a.]: Luchterhand 1999. S. 59-112
- Töpfer, Armin; Wieder, Martin:
Effiziente Kundenbindungsprogramme.
In: Kundenzufriedenheit messen und steigern. Armin Töpfer (Hrsg.)
Neuwied [u.a.]: Luchterhand 1999. S. 225-266
- Wilmsmeier, Silke:
...und was haben die Benutzer davon? Kundenorientierung im Bibliotheks- und Informationswesen.
In: Bibliothek (1999), H. 3, S. 277- 317
- Zentes, Joachim:
Grundbegriffe des Marketing. – 4., überarb. und erw. Aufl. – Stuttgart ; Schäffer-Poeschel, 1996

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt.

Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift