

JOHANNES WERNER

Kundenbindungsprogramme am Beispiel der Galeria Kaufhof Warenhaus AG

Ausgangspunkt: Wettbewerb und Profilbildung

Die großen Kaufhäuser stehen in der Bundesrepublik Deutschland seit Jahren in einem scharfen Wettbewerb. Der private Konsum stagniert, der Wertewandel bringt ein verändertes Käuferverhalten mit sich. In jedem Moment ihrer Geschäftstätigkeit müssen sie aufs Neue ihren Kunden demonstrieren, warum es für diese Sinn macht, die vielfältigen Angebote der Kauf- und Warenhäuser zu nutzen – über den traditionellen Vorteil der City-Standorte hinaus. Dabei bestehen die Angebote der Kaufhäuser nicht nur aus Waren des täglichen Bedarfs und langlebigen Konsumgütern, sondern zunehmend aus einem ganzen Strauß unterschiedlicher Dienstleistungen, von der Beratung über Reparaturservice bis zur Finanzierung, von der Bereitstellung von Parkplätzen über Bringservice bis zu gastronomischen Diensten. Ein derartiges Angebot muß für Präferenzen bei breit gestreuten Zielgruppen sorgen. Dieses läßt sich nur bewerkstelligen, wenn ein Handelsunternehmen wie die Galeria Kaufhof Warenhaus AG sich in seinem Auftreten deutlich von anderen Betriebsformen des Einzelhandels unterscheidet und ein klares Unternehmens- und Angebotsprofil aufweist.

Eine erste Voraussetzung für ein derartiges Profil, mit dessen Hilfe Kundenbindung gelingen soll, ist die Schaffung und Umsetzung eines entsprechenden Unternehmensleitbildes, das als Leitlinie für gegenwärtiges und zukünftiges Handeln aller Mitarbeiter

dient. Das Unternehmensleitbild der Kaufhof Warenhaus AG, das im Zusammenhang mit dem Galeria-Konzept entwickelt wurde und realisiert wird, ist im folgenden wiedergegeben. Es zeigt die Bedeutung der Kundenorientierung und Kundennähe – im Museum vergleichbar mit Besucherorientierung und Besuchernähe – für die Erreichung der angestrebten Ziele.

Unser eigenes Selbstverständnis ist die Grundlage für unser Handeln!

- Wir richten alle unsere Geschäftsprozesse auf die Zufriedenheit der Kunden aus.
- Wir betrachten die Identifikation, Motivation und Qualität unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als wesentlichen Erfolgsfaktor für die Zukunft.
- Wir sind für unsere Kunden und Lieferanten ein zuverlässiger Partner, der neue Wege beschreitet und Bewährtes weiterentwickelt.
- Wir handeln ertragsbewußt und kundenorientiert, um die Weiterentwicklung und den Fortbestand unseres Unternehmens nachhaltig zu sichern.
- Wir sind uns unserer gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung bewußt und gestalten aktiv die Erhaltung und Verbesserung der Umwelt mit.

Fragen, die sich aus solchen grundsätzlichen Überlegungen und Zielsetzungen ergeben, sind: Wie können wir als Galeria Kaufhof Warenhaus AG die ca. 4-5 Mio. Besucher, die täglich in unsere Häuser kommen, zu Kunden bzw. zu Stammkunden machen? Welche Maßnahmen führen zur Kundenbindung und werden mit Erfolg praktiziert?

Kundenstruktur und Kundenerwartungen

Eine für die Möglichkeiten der Kundenbindung zentrale Frage ist die nach der Struktur und den Erwartungen der Kunden. Die Frage »Wer sind unsere Kunden?« wird durch unsere Marktforschung in regelmäßigen Zielgruppenanalysen beantwortet. Ein immer wiederkehrendes Phänomen ist die bekannte Tatsache, daß wir es mit sehr breiten und unterschiedlichen Kundengruppen zu tun haben. Und daß die meisten unserer Kunden für uns zunächst

anonym sind – und es bleiben, solange wir nicht bestimmte Aktivitäten unternehmen, um unsere Kunden näher kennenzulernen. Dies aber erscheint uns als wichtige Chance, Kundenbindung zu erzeugen. Einer der Wege, die Kunden, ihre Erwartungen, ihr Verhalten und ihre kritischen Meinungen kennenzulernen, sind Kundenforen (auch als Kundenkonferenzen bekannt). Wir veranstalten solche Kundenforen regelmäßig und erfahren – Führungskräfte wie auch andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – auf diesem Weg vieles über Möglichkeiten zur Kundenbindung, aber auch über bestehende Hindernisse. Am Rande: Teilnehmer solcher Diskussionsrunden sind nach dieser Erfahrung, ganz besonders ernst genommen zu werden, Kunden, die nach eigenen Aussagen stärker als andere an das Haus gebunden sind.

Die Grundkonzeption

Der Kern des Galeria-Konzeptes ist ein neuer, ein »wertiger« Marktauftritt. Dieser setzt sich ab von anderen Formen des Auftretes und der Präsentation, indem er die folgenden Aspekte fokussiert:

- zielgruppenorientierte Warenpräsentation
- Qualitätsorientierung
- Erlebniswerte
- Visuelles Merchandising
- Verbesserte Ästhetik und Übersicht
- Werbung auf hohem Niveau
- Serviceorientierung geschulter und motivierter Mitarbeiter.

Diese Kerngedanken lassen sich in dem Stichwort »Erlebnis-Warenhaus« zusammenfassen.

Kundenbindungsprogramme – Beispiele und Erfahrungen

Wie nun erreichen wir auf Dauer angelegte Kundenbindung und damit eine möglichst große Stammkundschaft? Im folgenden sollen Beispiele für das im Rahmen des Kaufhof Galeria-Konzeptes initiierte Kundenbindungsprogramm gegeben werden. Alle diese Beispiele können daraufhin überprüft werden, ob ihr Kerngedan-

ke oder sogar ihre Ausformung in einer bestimmten Variante auch für Kulturbetriebe wie Museen Anregungen zur Besucherbindung geben können.

Die verschiedenen Mosaiksteine des Kundenbindungsprogramms beziehen sich auf unterschiedliche Ebenen unseres Verhältnisses zum Kunden: auf das Warenangebot, auf dessen Unterstützung durch Dienstleistungen, auf die Kundenbeziehung als solche, z.B. die Informationsschiene oder die Atmosphäre des Kundenkontaktes und nicht zuletzt auf die Mitarbeiter und deren Auftritt bzw. Verhalten. Die nachfolgenden Instrumente zeigen Aktivitäten, mit denen Präferenzen bei den Kunden erzeugt und im Sinne einer Bindung hin zur Stammkundenbeziehung verstärkt werden sollen und können.

Beispiele aus dem Kundenbindungs-Programm:

- Guter Standort
- Schönes Haus
- Öffnungszeiten
- Eigenes Parkhaus, ermäßigte Parkgebühren bei Einkauf, Freiparkscheine für Stammkunden
- Elektronische Leit- und Infosysteme
- Übersichtliche Wegeführung im Haus
- Informationsstand, VIP-Service, Sprachservice, Kundentelefon

- Leistungsfähiges Eigenmarken-Programm
- Große Auswahl, großes Sortiment; alle Artikel unter einem Dach
- 80 Markenshops innerhalb eines Hauses
- Vorwahlgerechte Aufmachung des Sortiments
- Selbstbedienung/Fachberatung und -bedienung, wo diese nötig ist
- Gutes Preis-Leistungsverhältnis
- Umtausch ohne »Wenn-und-aber« oder »Geld-zurück«
- Kostenlose Mode- und Stilberatung
- Individuelle Kundenbedienung
- Annahme verschiedener Kreditkarten
- Galeria-Kundenkarte

- **Zusätzliche Serviceleistungen:**
 - Kartenreservierungssystem für Konzerte, Theater, Sportveranstaltungen
 - Reisebüro
 - Geldautomaten
 - Kartentelefon
 - Reparatur-Service
 - Kostenloser Zustell-Service; dabei erhält das Unternehmen Adressen und die Chance der persönlichen Ansprache
 - Hochzeits- und Geschenkservice
 - Internet-Cafe mit Schulungsangebot
 - Ruhezonen für Kunden
 - Änderungsschneiderei
- Direct Mailings und Events für Stammkunden zu Themen wie besondere Warenangebote mit exzeptionellem Preis/Leistungsverhältnis
 - Einladungen zu Länderschauen, Modenschauen, Ausstellungen, Abendempfangen
- Kinder-Spielwochen, Kinder-Karneval (mit hohem Sympathiewert)
- Örtliche Vereine, Brauchtum und Sport haben die Möglichkeit, sich darzustellen
- Beschwerde-Management; Reklamationsbearbeitung auf der Basis eines Schulungsprogramms, mit dem Standard der Beantwortung innerhalb 24 Stunden und mit der zusätzlichen Chance der Pflege von Kundenkarteien
- Durchführung von Kundenforen (siehe oben), verbunden mit Testkäufen
- Einsatz von sogenannten »Vertrauenskunden«, die 1 x monatlich eine Art Testkunden-Funktion erfüllen, aber auch als Leitkunden bevorzugt um ihre Meinung gefragt werden
- Gutes Betriebsklima
- Mitarbeiter sind über ein Anreizsystem am Umsatz beteiligt (»Jeder Mitarbeiter ein kleiner Unternehmer«)
- Mitarbeiter-Schulung zum Thema Kundenorientierung
- Ständiges Team »Kundenorientierung«
- Gepflegtes und sicheres Auftreten des Personals

- Mitarbeiter tragen Namensschilder
- Visitenkarten der Mitarbeiter für die Kunden, um diesen bestimmte Mitarbeiter als persönliche Ansprechpartner zu vermitteln
- Maßnahmen zur Mitarbeiter-Motivation – denn Mitarbeiter-Zufriedenheit korreliert erwiesenermaßen mit Kunden-Zufriedenheit hoch; sie führt oft zu erhöhter Kunden-Zufriedenheit und damit zur Kundenbindung

Erste Erfahrungen mit dem umfassenden Einsatz dieses Aktionsprogramms haben folgende Ergebnisse gezeigt:

- Eine deutlich bessere Umsatzentwicklung als vergleichbare Niederlassungen
- Rückgang der Kundenreklamationen
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Ausweitung der Stammkunden (Kundenkarte + 25 Prozent)
- Erhöhung des Durchschnittseinkaufs pro Kunde
- Verbesserung des Warensortiments durch Anregung des Kunden
- Deutliche Zunahme der Kundenbindung
- Gewinnung von neuen Erkenntnissen aus Kundensicht für die Weiterentwicklung des Galeria-Konzeptes
- Einführung eines interaktiven Kunden-TV
- Verbesserung der Ertragskraft der Filiale durch den Verkauf hochwertiger Ware

Fazit

Die hinter diesen Instrumenten und Aktivitäten stehende Philosophie kann auf folgenden Nenner gebracht werden: Langfristige Beziehungen zum Kunden haben höchste Priorität. Das Wiederverkauf-Verhalten der Kunden ist der Schlüssel zur Kundenbindung und zur Verbreiterung der Stammkundenbasis. Das Motto der Galeria Kaufhof Warenhaus AG lautet: »Zufriedene Kunden kaufen mehr«. Dieser Zusammenhang zwischen einem klar profilierten Sortiment und einem kundenorientierten Service auf der einen Seite sowie Zufriedenheit der Kunden und wiederholtem Aufsuchen unserer Häuser andererseits – dieses ist ein Zusammenhang, der mit gewissen Variationen in ähnlicher Weise auch

für Kulturbetriebe Gültigkeit hat. Im Sinne der »Selbstbedienung in der Erfahrung anderer« können Museen überprüfen, ob einzelne dieser Instrumente sie auf dem Weg zu mehr Besucherbindung weiterbringen können.

