

# Nutzer wollen gewonnen werden



## VON SUSANNE VAUDT

Prof. Dr. Susanne Vaudt ist seit 2006 Hochschullehrerin für Betriebswirtschaftslehre im Sozial- und Gesundheitswesen an der Fachhochschule der Diakonie in Bielefeld. Ihre Schwerpunkte sind Sozialmarketing, Outcome- und prozessorientiertes Controlling, Finanzierungssysteme in unterschiedlichen Helfefeldern.  
susanne.vaudt@fhdd.de

**Auch für soziale Organisationen sollte die Bindung von Bewohnern und Klienten an die eigene stationäre Einrichtung oder den eigenen ambulanten Dienst eine zentrale strategische Aufgabe darstellen. Zu beachten ist dabei: Kundenbindung ist ein mehrdimensionales Ziel.**

Kundenbindung (1) ist marketingtheoretisch ein facettenreicher Begriff, der mehrere Komponenten aufweist (siehe u. a. Bruhn 2012a: 96; Meyer/Oevermann 1995; Reinecke/Dittrich 2006: 311).

Kundenbindung zeigt sich beispielsweise für eine stationäre Einrichtung der Altenhilfe nicht nur darin, dass erstens ihre Kurzzeitpflege-Gäste gerne wieder kommen. Eine erfolgreiche Kundenbindung spiegelt sich zudem in der Preistoleranz: Kurzzeit-Gäste und Bewohner akzeptieren zweitens einen gestiegenen Selbstzahleranteil. Kundenbindung kann darüber hinaus drittens auch als sogenanntes »Cross-Buying« in Erscheinung treten: Wechseln ehemalige Kurzzeit-Gäste in trägereigene Langzeit-Wohnangebote, wird diesen Kunden ein neues und in diesem Fall sogar höherwertiges Produkt verkauft. (2) Darüber hinaus offenbart sich Kundenbindung viertens in Form von Weiterempfehlungen und positiven Referenzen von Kunden oder ihren Angehörigen.

Diese vier Kennzeichen von Kundenbindung wirken zweidimensional: Sie beschreiben sowohl ein bisheriges positives Kauf- und Weiterempfehlungsverhalten als auch die zukünftige positive Verhaltensabsicht, das Produkt weiter zu kaufen oder zu empfehlen (siehe Abb. 1).

## Wechselbarrieren als Strategien der Kundenbindung

Allgemeine Voraussetzung für die Entstehung von Kundenbindung ist Kundenzufriedenheit. Während Kundenbindung das bisherige und zukünftige

Kaufverhalten zum Ausdruck bringt (Verhaltenswirkung), beschreibt Kundenzufriedenheit die psychologische Wirkung erfüllter Kundenerwartungen im Hinblick auf die Qualität der Leistung sowie der Beziehung zum Anbieter.

Zufriedenheit bewirkt dabei nicht automatisch eine (langfristige) Bindung: Viele Kunden wechseln ihren Anbieter auch, wenn sie mit ihm zufrieden sind. Andere Kunden dagegen bleiben ihm auch bei Unzufriedenheit treu. (3) Meffert/Bruhn (2006: 79) und Bruhn (2006: 512; 2013: 73 f.) zeigen anhand der sogenannten Marketing-Erfolgskette zahlreiche unternehmensexterne und unternehmensinterne Einflussfaktoren des komplexen Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung auf.

Ein besonderes Augenmerk für Anbieter liegt auf dem Identifizieren von Wechselbarrieren. Grundsätzlich ist jeder Anbieterwechsel für Kunden mit Kosten verbunden. In der Praxis sozialer Organisationen fallen Wechselkosten jedoch selten als Gebühren im Zuge der Auflösung eines bestehenden oder bei Abschluss eines neuen Vertrages an. Abgesehen von vertragsbedingten Wechselkosten können Anbieter aber strategisch weitere Wechselbarrieren aufbauen, um bestehende Beziehungen zu Kunden zu stabilisieren und diese auch weiterhin zu binden (vgl. Abb. 2). (Bruhn 2012b: 196; Bruhn 2013: 214 f.).

Dabei empfiehlt es sich für soziale Organisationen keinesfalls, ihre Klienten und Bewohner durch rein vertragliche Wechselbarrieren an sich zu binden: In

der Behindertenhilfe kommt beispielsweise unter Aspekten der Ambulantisierung für eine stationäre Wohneinrichtung nur eine positive (4) Bindung der Bewohner infrage. Dort, wo ein Auszug und Wechsel ins ambulante Setting sogar gewollt ist, ist eine überdurchschnittlich lange Kündigungsfrist oder ein Vertrag mit einer verbindlichen Fixierung für einen längeren Zeitraum kontraproduktiv. Offener wird der Einsatz vertraglicher Wechselbarrieren aber beispielsweise in nordrhein-westfälischen Kindertagesstätten (Kitas) praktiziert. Eltern legen sich mit der frühzeitigen Anmeldung für einen Platz in einer Kita fest und sind dann für die Dauer des gesamten Kindergartenjahres und einem bestimmten wöchentlichen Betreuungsumfang gebunden.

Im Fall von personenbezogenen sozialen Dienstleistungen entsteht Kundenbindung vor allem durch emotionale Wechselbarrieren (Bruhn 2013: 214), also aufgrund einer gefühlsmäßigen Verbundenheit mit der sozialen Organisation: Auch wenn der Bewohner in einer Alten- oder Behindertenhilfeeinrichtung aufgrund der räumlichen Gegebenheiten mittelfristig weiter auf ein Einzelzimmer verzichten muss oder die Einrichtung mit öffentlichem Nahverkehr schwer erreichbar ist, bleibt er dort wohnen, weil er seiner Einrichtung, insbesondere den pflegenden und betreuenden Mitarbeitenden, aber auch den anderen Mitbewohnern, emotional verbunden ist. (5) Diese Form der Verbundenheit

ist letztendlich auf Vertrauen und (familiäre) Vertrautheit rückführbar. Sie bewirkt eine hohe Zufriedenheit des Klienten, seiner Angehörigen oder gesetzlichen Betreuer und fördert wiederum eine intensive Bindungswirkung gegenüber der sozialen Organisation (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2009: 265; Bruhn 2013: 88).

Der Aufbau einer stärkeren Kundenbindung in sozialen Organisationen durch die beschriebene emotionale Verbundenheit lässt sich durch den Einsatz

zusätzlicher Gebundenheitsstrategien unterstützen. In Anlehnung an produkt- und leistungspolitische Komponenten kann ein Anbieter technisch-funktionale Wechselbarrieren aufbauen. Hier steckt ein besonderes Potenzial in unentgeltlichen Zusatz- und Serviceleistungen, die Bewohner oder Klienten (und ihre Angehörigen) potenziell begeistern. Doch ist deren Bindungswirkung einem Leistungsanbieter oftmals gar nicht so bewusst. In einer Einrichtung der Altenhilfe kann dies beispielsweise sein: Cocktailnachmittage mit Life-Musik, Dämmerchoppen mit Gasthausflair, ein Nachtcafé, Hauskino-Nachmittage mit Popcorn, ein ehrenamtlich besetzter Kioskwagen mit Bestellservice und viel Gesprächsmöglichkeit, örtliche Wochenmarktbesuche, duftende Räumlichkeiten, weichgekochte, aber nicht pürierte Spezialteller, heimelige Orte an denen (zufriedene) Bewohner »sichtbar« sind usw.

Interessant sind für eine stärkere Kundenbindung aus Anbietersicht neben solchen technisch-funktionalen aber auch ökonomische Wechselbarrieren. Aufgrund der bestehenden Preisgebundenheit im sozialwirtschaftlichen Leistungsdreieck sind diese in ihrer klassischen Form als Kundenrabatt und Boni ungebräuchlich. Dafür existieren ökonomische Wechselbarrieren in Gestalt von Annehmlichkeiten, die sich Klienten und Bewohnern persönlich erst nach einer

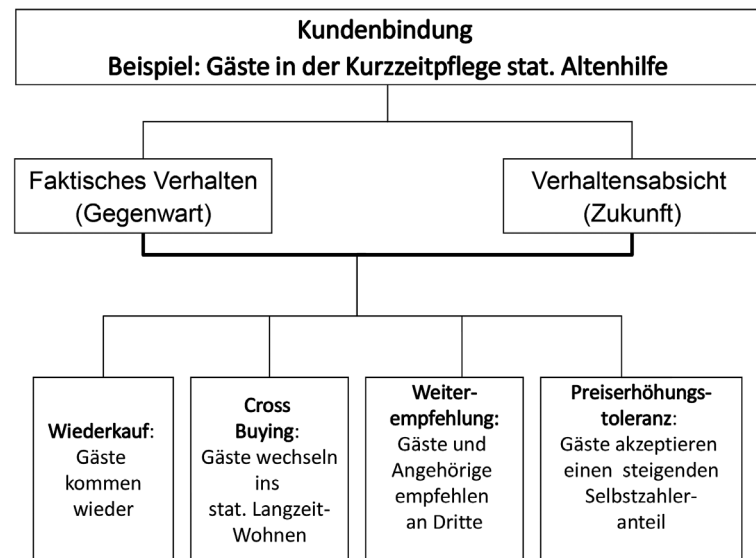


Abb. 1: Die vier Kennzeichen von Kundenbindung wirken sowohl auf die Gegenwart wie auf künftige Verhaltensabsichten.

Quelle: Bruhn 2013: 97 in Anlehnung an Homburg/Bruhn 2008: 9; Bruhn 2006: 519 und eigene Erstellung

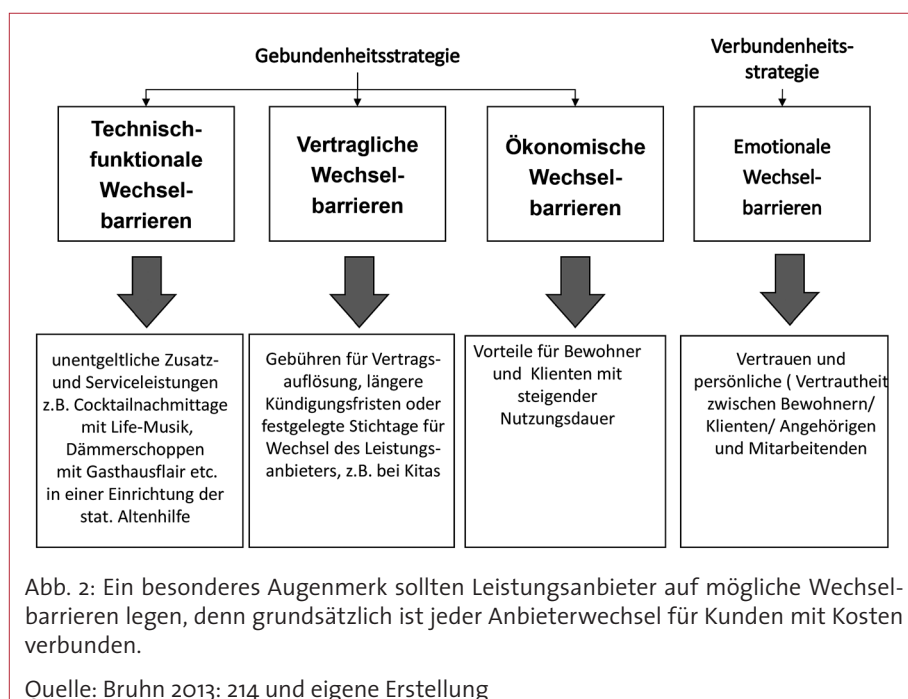


Abb. 2: Ein besonderes Augenmerk sollten Leistungsanbieter auf mögliche Wechselbarrieren legen, denn grundsätzlich ist jeder Anbieterwechsel für Kunden mit Kosten verbunden.

Quelle: Bruhn 2013: 214 und eigene Erstellung

längeren Nutzungsdauer erschließen (6): Wenn einem Bewohner erst nach einiger Zeit ein Wechsel aus einem Doppelzimmer im Souterrain in ein Einzelzimmer mit Südbalkon und eigener Dusche gelingt, wird er ungern riskieren, diese Annehmlichkeit im Fall eines Umzugs in eine andere Einrichtung aufzugeben.

### Implikationen für ein Kundenbindungs-Management

Auch in sozialen Organisationen fördert ein Einsatz unterschiedlicher Wechselbarrieren die Kundenbindung. »Klassiker« ist dabei die emotionale Wechselbarriere. Sie drückt die persönliche Verbundenheit zwischen den hilfebedürftigen Klienten, Angehörigen und Betreuern und ihrem Leistungsanbieter aus. Parallel können technisch-funktio-

nale Wechselbarrieren »Begeisterungspotenziale« (7) entfalten: Ein durch Zusatz- und Serviceleistungen noch attraktiveres Angebot bindet Kunden, die ihren Anbieter dann gar nicht wechseln wollen. Wie gezeigt, erhöht sich die Bindewirkung auch durch den Einsatz ökonomische und vertragliche Wechselbarrieren. Wenn Klienten und Bewohnern in diesem Fall abwandern wollen, sind aber gegebenenfalls so gebunden, dass sie ihren Leistungsanbieter gar nicht wechseln können (u. a. bei Reinecke/Dittrich 2006: 323 f.).

dass es ihnen gelingt, ihre Kunden so zu binden, dass diese gar nicht wechseln wollen: Kundenbindung knüpft sich stets an Kundenzufriedenheit. Deshalb empfiehlt es sich für eine Einrichtung parallel, regelmäßig die Ursachen von (potenziellen) Kundenabwanderungen zu ermitteln und festzustellen, welche Faktoren ihres Leistungsangebotes ihre Bewohner und Klienten begeistern.

Für eine erfolgreiche Kundenbindung spielt die emotionale Verbundenheit gegenüber der Einrichtung und den Mitarbeitenden die zentrale Rolle. Die vielen unentgeltlichen Zusatz- und Serviceleistungen, die eine Einrichtung ihren Klienten und Bewohnern längst »all inclusive« anbietet, werden dabei vielfach übersehen (Stichwort: Attraktionen in der Tagesstruktur). Gerade hier

## »Viele Nutzer sind durch Vertrauen und fast familiäre Vertrautheit mit den Anbietern sozialer Dienstleistungen verbunden«

steckt im Hinblick auf Kundenbindung allerdings ein vielfach unterschätztes Begeisterungspotenzial. ■

steckt im Hinblick auf Kundenbindung allerdings ein vielfach unterschätztes Begeisterungspotenzial. ■

### Anmerkungen

- (1) Ältere Synonyme zur Kundenbindung sind Kundenloyalität und Kundentreue (Reinecke/Dittrich 2006: 313).
- (2) Aus Anbieterperspektive entspricht beispielsweise ein trägerinterner Wechsel von der Kurzeitpflege ins Langzeit-Wohnen aufgrund des höheren (Verkaufs-) Wertes des neuen Produktes sogar einem »Up-Selling«. Allerdings ist in der einschlägigen Marketing-Literatur die Bezeichnung »Up-Buying« für Kunden, die ein höherwertiges Produkt kaufen, ungebräuchlich. Alternativ werden solche Geschäfte allgemein als »Cross-Buying« bezeichnet (siehe u. a. bei Bruhn 2006: 519).
- (3) Siehe ausführlich bei Homburg/Bucnerius (2006) und vgl. auch Nerdinger/Neumann (2007: 143 f.); Krafft/Götz (2006: 341 f.); Demnach be-

legen Untersuchungen unterschiedliche funktionale Zusammenhänge zwischen den beiden Zielgrößen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Mehrere Studien stellen dabei keinen linearen, sondern einen progressiven (degressiven) Kurvenverlauf fest, bei dem eine steigende Zufriedenheit mit einer überproportional (nur unterproportional) steigenden Kundenbindung einhergeht. Es sind auch S-förmige (bzw. sattelförmige) Kurvenverläufe beobachtbar, in denen eine gestiegene Zufriedenheit erst unterproportionalen (bzw. erst überproportionalen) Einfluss auf Kundenbindung hat. Sobald dann ein gewisser Zufriedenheitsgrad resp. Wendepunkt erreicht ist, schlägt eine weiter ansteigende Kundenzufriedenheit hinsichtlich Kundenbindung dann in das Gegenteil um.

- (4) Eine positive Bindung ist dann erreicht, wenn Kunden in der Beziehung bleiben, weil sie dies wollen (und zufrieden sind) und nicht weil sie dies müssen (z. B. wegen zu langer Kündigungsfristen).
- (5) Insbesondere dann, wenn Bewohner die Entscheidung über einen möglichen Wechsel gar nicht mehr selbst treffen (können), spielt auch die emotionale Verbundenheit der Angehörigen oder gesetzlichen Betreuer mit der Einrichtung oder dem sozialen Dienst für das weitere Verbleiben in der betreffenden Einrichtung eine sehr wichtige Rolle.
- (6) Ökonomische Wechselbarrieren bezeichnen die mit einem Anbieterwechsel einhergehenden »Reibungsverluste« resp. Anstrengungen und potenzielle Risiken. Dazu zählen allgemein (Transaktions-) Kosten der Suche, der Vertragsverhandlung und Verhandlungsdurchsetzung.
- (7) Im Unterschied zur Zufriedenheit, die »durch einen Zustand der Ruhe charakterisiert ist und lediglich eine relativ geringe Erregung hervorruft, wird dem Zustand der Begeisterung eine deutlich stärker aktivierende Wirkung zugesprochen« (Bruhn 2013: 88). Für Leistungsanbieter kommt es also darauf an, Produktkomponenten (Attribute) zu identifizieren, die zugleich auch Begeisterungsfaktoren sind (siehe u. a. bei Matzler/Sauerwein 2009).

### Resümee: Was tun?

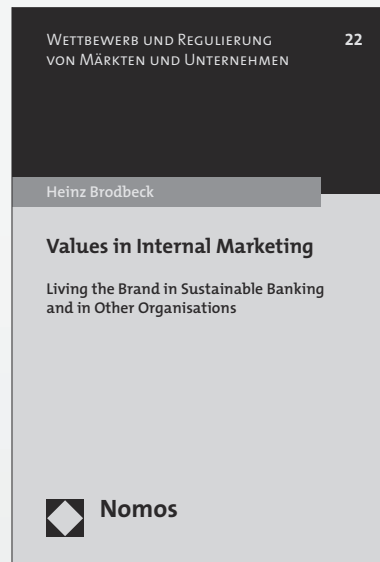
Im Rahmen eines strategischen Marketing-Konzeptes ist es sozialen Organisationen zu empfehlen, in einem ersten Schritt zunächst alle organisationsspezifischen Wechselbarrieren zu identifizieren.

In einem zweiten Schritt gilt es dann, ihren Einsatz ausgewogen zu koordinieren. Normativ impliziert diese Ausgewogenheit für soziale Organisationen mit einem Leistungsangebot für hilfebedürftige oder Menschen mit Behinderung,

## Literatur

- Bruhn, Manfred (2006):** Zufriedenheits- und Kundenbindungsmanagement, in: Hippner, Hajo; Klaus Wilde (Hg.): Grundlagen des CRM., 2. Aufl., Wiesbaden (Gabler): 509–540.
- Bruhn, Manfred (2012):** Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 4. Aufl., München (dtv).
- Bruhn, Manfred (2012b):** Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Konzepte – Instrumente, 2. Aufl., Stuttgart (Kohlhammer).
- Bruhn, Manfred (2013):** Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, 3. Aufl., München (Vahlen).
- Homburg, Christian; Bruhn, Manfred (2008):** Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung, in: Bruhn, Manfred; Christian Homburg (Hg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden: 3–37.
- Homburg, Christian; Bucerius, Matthias (2006):** Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: Homburg, Christian (Hg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden (Gabler): 53–89.
- Krafft, Manfred; Götz, Oliver (2006):** Der Zusammenhang zwischen Kundennähe, -zufriedenheit und -bindung, in: Hippner, Hajo; Klaus Wilde (Hg.): Grundlagen des CRM., 2. Aufl., Wiesbaden (Gabler): 325–356.
- Matzler, Kurt; Sauerwein, Elmar; Stark, Christian (2009):** Methoden zur Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren, in: Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (Hg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 6. Aufl., Wiesbaden (Gabler): 320–344.
- Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred (2006):** Dienstleistungsmarketing, 5. Aufl., Wiesbaden (Gabler).
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2008):** Marketing. Grundlagen marktorientierter Führung, 10. Aufl., Wiesbaden (Gabler).
- Meyer, Anton; Oevermann, Dirk (1995):** Kundenbindung, in: Tietz, Bruno; Köhler, Richard; Zentes, Joachim (Hg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart (Schäffer-Poeschel): 1340–1351.
- Nerdinger, Friedemann; Neumann, Christina (2007):** Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Moser, Klaus (Hg.): Wirtschaftspsychologie, Heidelberg (Springer Medizin).
- Reinecke, Sven; Dittrich, Sabine (2006):** Controlling der Kundenbindung, in: Reinecke, Sven; Tomczak, Torsten (Hg.): Handbuch für Marketingcontrolling, Wiesbaden (Gabler): 310–341.

# Markenwert durch Mitarbeiter steigern



## Values in Internal Marketing

Living the Brand in Sustainable Banking and in Other Organisations

Von Heinz Brodbeck

2013, ca. 280 S., brosch., ca. 54,— €  
ISBN 978-3-8487-0534-4

(Wettbewerb und Regulierung von Märkten und Unternehmen, Bd. 22)

Erscheint ca. August 2013

Welches sind die Vorbedingungen für wertebezogenes Mitarbeiterverhalten und wie wirkt es sich auf den Erfolg aus? Aus der Sicht nachhaltiger Wettbewerbsvorteile untersucht der Autor das Konzept ‚living the brand‘. Es zeigt sich, dass Markenorientierung und Wertefit markenkonformes Verhalten beeinflussen. Die innere Struktur von ‚living the brand‘ wird erstmals durch eine zeitliche-, eine normative- und eine werbliche Komponente definiert. Dieses Modell wird qualitativ und quantitativ durch repetitive Fallstudien Analysen im Bereich von sozial ökologischen Bankdienstleistungen positiv validiert.

Neben vielen Handlungsanweisungen für die interne Markenführung diskutiert das Buch übergeordnete strategische Ansätze zur Unternehmensführung und Fragen zur Identifizierung mit der Marke. Längere Abschnitte beschreiben das Phänomen social banking im Vergleich zu konventionellem banking und erklären die angewandten Forschungsmethoden. Der Band liefert wertvolle Erkenntnisse zur Steigerung des Markenwertes für Manager, Marketing-, HR-Fachleute, Studenten und Ökonomen.

Bestellen Sie jetzt telefonisch  
unter 07221/2104-37.  
Portofreie Buch-Bestellungen  
unter [www.nomos-shop.de/21038](http://www.nomos-shop.de/21038)



**Nomos**