

Vom Detailhandel zur Detailkommunikation: Stammkunden aktiv bearbeiten

Anina Busch · Christian Belz

■ 1. Herausforderungen der Handelskommunikation

Handelsunternehmen sind mit Herausforderungen konfrontiert, die neue Ansätze in der Kommunikation verlangen, um erfolgreich mit Kunden zu kommunizieren:

«Unerreichbarkeit» der Konsumenten

Die Explosion der Medienvielfalt und das Überangebot an Informationen haben drastische Konsequenzen für die Informationsaufnahme und -verarbeitung durch die Konsumenten. Kunden nehmen kaum noch Kommunikationsbotschaften wahr. Gleichzeitig wird das Konsumangebot für den Multioptionskunden laufend vielfältiger und unübersichtlicher. Die Zahl der Geschäfte explodiert, die Sortimente nehmen durch die Überschwemmung mit Produktinnovationen, -variationen und Handelsmarken immer grössere Ausmasse an. Dies führt auf der einen Seite dazu, dass die Konsumenten selektiv mit den unendlichen Wahlmöglichkeiten umgehen und diese individuell kombinieren und gestalten. Auf der anderen Seite steigt das Bedürfnis nach Orientierung und sicheren Lösungen. Die neuen Ansprüche an die Handelskommunikation sind demzufolge äusserst vielfältig.

Revolution der Handelskommunikation durch neue Technologien

Neue Technologien revolutionieren die Kommunikationsbeziehung zwischen Händler und Kunden und schaffen Potentiale zur Profilierung und Rationalisierung. Einerseits bieten die neuen Medien innovative Kommunikationswege, die individuelle und interaktive Dialoge bei gleichzeitiger Effizienzsteigerung ermöglichen. Andererseits sind Handelsunternehmen dadurch

Kundenbindung ist für Handelsunternehmen das wichtigste Kommunikationsziel der Zukunft; der Handlungsbedarf ist gross. Ein Erfolg versprechender Ansatz, um langfristige Beziehungen aufzubauen und zu pflegen, ist die aktive Kommunikation mit Stammkunden.



Anina Busch
Dipl.-Kfzr., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsinstitut für Absatz und Handel, Universität St.Gallen, CH-St.Gallen



Prof. Dr. Christian Belz
Professor für Marketing und Direktor des Forschungsinstituts für Absatz und Handel an der Universität St.Gallen, CH-St.Gallen

in der Lage, umfassende Kundeninformationen zu gewinnen und zu verarbeiten und diese Kundentransparenz wirksam in der Kommunikation zu nutzen.

Veränderte und wachsende Handelskonkurrenz

Das Konkurrenzumfeld des Handels hat sich verändert und erweitert. Handelsunternehmen müssen sich nicht mehr nur gegen Handelsunternehmen eines Betriebstyps aus einer Branche durchsetzen, sondern Branchengrenzen und Unterschiede zwischen den Betriebstypen verwischen sich zunehmend

(Crossover). Dies macht es schwierig, einzigartige Wettbewerbsvorteile aufzubauen und die Kunden von diesen zu überzeugen. Zudem werden Wettbewerbsvorteile immer schneller imitiert oder verlieren in der Wahrnehmung der Kunden rasch an Bedeutung (vgl. Rudolph 1999, S. 3).

Problem der Austauschbarkeit durch Dominanz der Produkt- und Preiskommunikation

Die im Handel vorherrschende Produkt- und Preiskommunikation unterstützt die zunehmende Austauschbarkeit von Verkaufsstellen und Handelsleistungen und konzentriert sich auf das Erreichen kurzfristiger Umsatzziele. Das langfristige Differenzierungs- und Bindungspotential der Kommunikation bleibt unausgeschöpft. Wenn Konsumenten keine Unterschiede mehr wahrnehmen, werden sie gleichgültig und untreu. Die Wahl einer Verkaufsstelle wird zufällig und wechselhaft.

■ 2. Aktive Stammkunden-Kommunikation als neuer Ansatz im Handel – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

Im Oktober/November 1998 führte das Forschungsinstitut für Absatz und Handel der Universität St.Gallen eine schriftliche Befragung unter dem Titel «Herausforderungen und Reserven der Kommunikation im Einzelhandel» durch. Befragt wurden in der Schweiz und in Deutschland 123 Marketing- und Kommunikationsteiler in Handelsunternehmen und 35 Marketingberatungen bzw. Werbeagenturen im Handel. Die in den Abbildungen 1a-1c dargestellten Untersuchungsergebnisse zeigen die künftige Bedeutung der Stammkunden-Kommunikation in der Handelspraxis auf (Busch/Belz 1999).

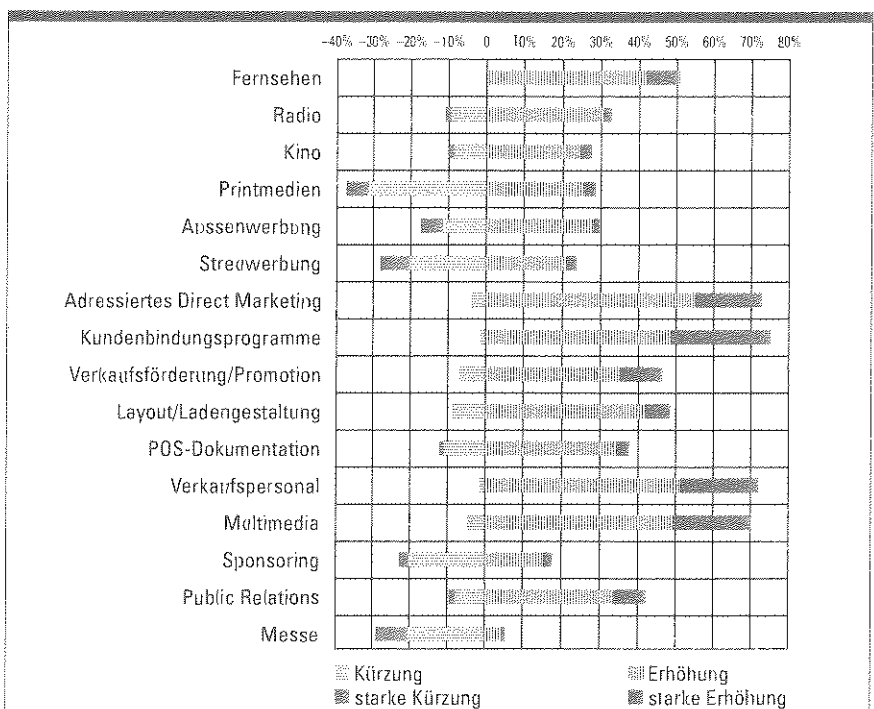
Kundenbindung ist für Handelsunternehmen das wichtigste Kommunikationsziel der Zukunft (siehe Abbildung 1a). Die Bearbeitung bestehender Kunden rangiert eindeutig vor der Gewinnung neuer Kunden. Handelsunternehmen suchen den Erfolg nicht mehr im kurzfristigen Absatz, sondern in langfristigen Kundenbeziehungen, die auf gegenseitigem Vertrauen, Commitment und Zufriedenheit beruhen. Frequenz- und Umsatzsteigerungen erfolgen nicht mehr zufällig und anonym, sondern werden über gezielte Kundenvorteile innerhalb einer Partnerschaft erreicht. Kommunikation dient nicht mehr nur dazu, dem Kunden einseitig Handelsleistungen zu vermitteln, sondern auch dazu, mehr über ihn zu erfahren und seinen Bedürfnissen zu begegnen. Angestrebt wird die zweiseitige Kommunikation, der Dialog. Die neuen Akzente der Handelskommunikation verursachen Verschiebungen beim Einsatz der Kommunikationsinstrumente (siehe Abbildung 1b). Auf Kosten von Printwerbung, Streuwerbung, Sponsoring und Messen sollen die Budgets vor allem im Bereich Kundenbindungsprogramme, adressiertem Direct Marketing, Verkaufspersonal und Multimedia erhöht werden. Der Schwerpunkt verschiebt sich von produkt- und preisorientierten Instrumenten zu kundenorientierten Instrumenten, die die «richtigen» Kunden direkt bearbeiten und damit nicht nur Streuverluste drastisch einschränken, sondern vor allem die Qualität des Kontaktes erhöhen. Die «richtigen» Kunden und damit wichtigste Zielgruppe der Handelskommunikation sind die Stammkunden (siehe Abbildung 1c).

Handelsunternehmen haben erkannt, dass sie unter den gegebenen Marktbedingungen 1.) die Kommunikation mit Stammkunden stärker gewichten müssen als die Kommunikation zur Akquisition neuer Kunden und 2.) die Kommunikation, die sich undifferenziert rein auf Kaufabschlüsse konzentriert (Transaktionsmarketing), ersetzen müssen durch eine Kommunikation, die aktiv Aufbau und Pflege von langfristigen Kundenbeziehungen (Beziehungsmarketing) in den Mittelpunkt stellt.

1. Kundenbindung schaffen 6,25 (1,04)	2. Positionierung 6,22 (0,93)	3. Frequenzsteigerung 6,11 (1,09)	4. Kundenumsatz erhöhen 6,04 (1,09)	5. Kundenakquisition 5,79 (1,38)	6. Beziehung/Vertrauen bilden 5,45 (1,39)
7. Profilierung Sparten 5,33 (1,44)	8. Image verbessern 5,29 (1,51)	9. Kundeninfos gewinnen 5,10 (1,34)	10. Bekanntheit erhöhen 4,77 (2,03)	11. Eigenmarken aufbauen/pflegen 4,45 (2,11)	12. Ausgleich Umsatzschwankung 4,26 (1,61)

Legende: n = 123. Die Reserven wurden auf einer Skala von 1 = unbedeutende Reserve für die Handelskommunikation bis 7 = zentrale Reserve für die Handelskommunikation bewertet. In Klammern sind jeweils die Standardabweichungen angegeben.

Abb. 1a: Kundenbeziehungen als Ziel der Handelskommunikation (Busch/Belz 1999, S. 37)



Legende: n = 123. Die Differenz auf 100 % gibt jeweils an, wieviel Prozent der Handelsunternehmen in Zukunft keine Budgetveränderungen vornehmen. Beim Fernsehen z. B. nehmen 49,2 % keine Veränderungen vor.

Abb. 1b: Direkte Handelskommunikation als Reserve (Busch/Belz 1999, S. 44)

1. Stammkunden 6,13 (1,07)	2. Frauen 5,94 (1,16)	3. Neukunden 5,90 (1,29)	4. Familien 5,50 (1,52)	5. Singles 5,48 (1,40)	6. Qualitätsbewusste 5,32 (1,51)	7. Senioren 5,31 (1,54)
8. Jugendliche 5,17 (1,76)	9. Männer 4,98 (1,39)	10. Preissensibile 3,97 (1,76)	11. Kinder 3,84 (1,98)	12. Spez. Fachpublikum 3,56 (1,90)	13. Nischen/Randgruppen 3,00 (1,59)	

Legende: n = 123. Die Reserven wurden auf einer Skala von 1 = unbedeutende Reserve für die Handelskommunikation bis 7 = zentrale Reserve für die Handelskommunikation bewertet. In Klammern sind jeweils die Standardabweichungen angegeben.

Abb. 1c: Stammkunden als Zielgruppe der Handelskommunikation (Busch/Belz 1999, S. 54)

■ 3. Realisierung der aktiven Stammkunden-Kommunikation im Handel

3.1 Ziele

Aktive Stammkunden-Kommunikation richtet spezifische Kommunikationsmassnahmen auf bestehende Kunden aus, um Beziehungen und Transaktionen mit ihnen fortzusetzen, zu erweitern oder zu vertiefen (vgl. Belz 1998, S. 280). Kundenbindung, Retention Marketing, Relationship-Marketing, Direct Marketing, Kundenstamm-Marketing, Database-Marketing, Vertrauensmarketing und After-Sales-Marketing sind dabei wichtige Ansätze, die es im Rahmen der Stammkunden-Kommunikation zu berücksichtigen gilt. Stammkunden-Kommunikation umfasst alle Kommunikationsentscheidungen und -massnahmen im Stammkundenmarkt und ist damit ein Teil der Gesamtkommunikation. Es gilt, das Verhältnis zwischen Stammkunden-Kommunikation und Neukunden-Kommunikation zu optimieren, so dass eine optimale Budgetaufteilung und ein ausgewogenes Kundenportfolio entstehen.

Ziel der Stammkunden-Kommunikation ist es, durch Aufbau und Pflege von Beziehungen vorhandene Kundenpotentiale zu nutzen und den Wert der bestehenden Kunden im Zeitablauf zu steigern. Der Wert eines Kunden setzt sich zusammen aus dem Beziehungswert, dem Ertragswert und dem Informationswert. Abbildung 2 zeigt die Ziele der Stammkunden-Kommunikation in diesen drei Wertbereichen.

Je länger ein Unternehmen einen Kunden hält, desto mehr steigen sein Wert und damit die Gewinne für das Handelsunternehmen. Jede Abwanderung eines Kunden kommt ein Handelsunternehmen teuer zu stehen. Für den SB-Warenhausbereich in Deutschland rechnete man aus, dass jeder Nachfrager einen potentiellen «Lebensumsatz» von 290'000 DEM (zu heutiger Kaufkraft) hat; eine durchschnittliche Kundenbeziehung dauert hier etwa 12 Jahre und bringt dem einzelnen Unternehmen damit einen durchschnittlich realisierbaren Umsatz von 63'000 DEM (o. V. 1999, S. 13). Gelingt es einem Unternehmen, seine «Kundenflucht» um 5% zu senken, dann erhöht es seine Gewinne um 25–85% (Reichheld/Sasser 1991, S. 109 ff.). Je vertrauter und zufriedener Kunden mit einem Anbieter sind, um so mehr steigen Kauffrequenz und Umsatz. Mit zunehmender Kauffrequenz sinken die Betriebskosten. Es werden auf seiten des Kunden und auf seiten des Handelsunternehmens Informationsgrade erreicht, die zu einer rascheren und besseren Kaufentscheidung führen. Die Kosten für die Kundenbearbeitung verringern sich, wenn genaue Kenntnisse über Bedürfnisse, Präferenzen, Kaufprozess und Kaufhistorie vorhanden sind, gleichzeitig werden die Kundenvorteile überzeugender. Handelsunternehmen mit einem festen Kundenstamm haben die Möglichkeit, höhere Preise zu fordern; die Kunden sind weniger preissensibel. Stammkunden empfehlen ein Handels-

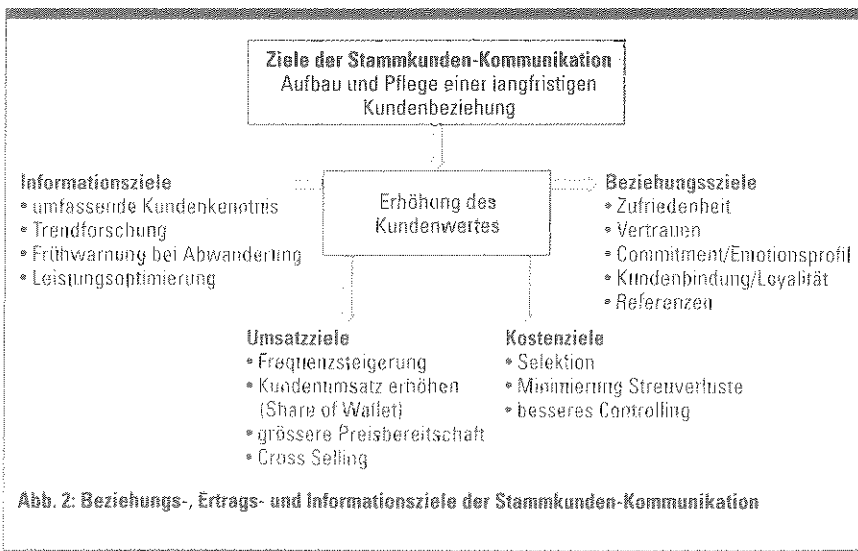
unternehmen weiter; sie gewähren kostenlose und wirkungsvolle Mund-zu-Mund-Werbung (Spill-over) und vermitteln neue Kunden. Umfangreiche Marktanalysen des Eismann Tiefkühl-Heimservice GmbH haben ergeben, dass 100 zufriedene Kunden im Durchschnitt etwa 30 neue Kunden hinzugewinnen (Müller/Riesenbeck 1991, S. 69).

3.2 Prozess: Identifizieren – Differenzieren – Interagieren und Individualisieren

Die Planung und Gestaltung der Stammkunden-Kommunikation umfasst drei Schritte (siehe Abbildung 3): die Bestimmung der Soll-Stammkunden (Identifizieren), die Differenzierung der Soll-Stammkunden (Differenzieren) und die Gestaltung der Massnahmen der Stammkunden-Kommunikation (Interagieren und Individualisieren).



Abb. 3: Die «3 Steps» der Stammkunden-Kommunikation

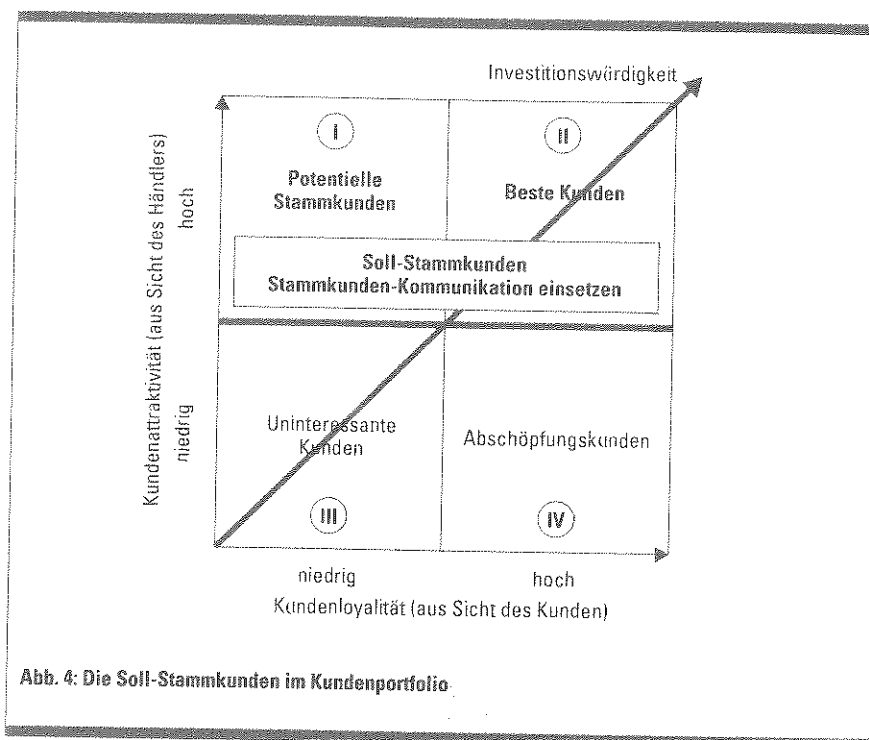


Umfassende Kundendaten sind Voraussetzung und Steuerungselement einer effizienten und effektiven Stammkunden-Kommunikation.

Identifizieren

Aus einer amerikanischen Untersuchung ist zu entnehmen, dass 30% der Handelskunden 75% zum Umsatz beitragen, 40% der Kunden 22% und die restlichen 30% nur noch 3%. (Kürten 1996, S. 22 f.) Kunden haben offenbar eine unterschiedliche Bedeutung für den Händler: Es gibt Preiskäufer, Wechsler, Ausbeuter, Partner etc. Aufbau und Pflege einer Kundenbeziehung

über Stammkunden-Kommunikation sind nur dann anzustreben, wenn sich die Investition in den Kunden lohnt. Händler müssen den Wert ihrer Kunden analysieren, um die «richtigen» Kunden zu bestimmen. «Companies should target the 'right customers' – not necessarily the easiest to attract or the most profitable in the short term but those who are likely to do business with the company over time» (Reichheld 1993, S. 65 f.). Je nach Entwicklungsstand ihrer Stammkunden-Kommunikation ziehen Handelsunternehmen dazu unterschiedliche Identifikationskriterien heran. In der ersten Phase bedienen sie sich meist des Selbstselektionsprinzips, z. B. einer Kundenkarte; alle Kartenbesitzer werden als Stammkunden behandelt. Mit wachsendem Kunden-Know-how und zunehmender Professionalisierung der Datenbank verstärkt sich die Fokussierung auf ertragreiche Kundengruppen, und die Bewertungskriterien werden verfeinert – von einzelnen quantitativen Kriterien (z. B. Umsatz oder Deckungsbeitrag) über eine Kombination von quantitativen und/oder qualitativen Kriterien (z. B. Recency, Frequency, Monetary [REM]) bis zur Ergänzung um zukunftsbezogene Kriterien (z. B. Customer Lifetime Value, Umsatzpotential, Cross-Selling-Potential, Referenzpotential) (vgl. Tomczak/Dittrich 1997, S. 85 ff.). Sears z. B., ein Warenhaus in den USA, hat im Rahmen seines «Best Customer Program» 4,5 Millionen Stammkunden identifiziert: «Sears defines a best customer as having a profitable market basket margin», meaning a heavy share of regular price purchase, being creditworthy, cross-shopping more than four departments, shopping at least seven times a year, and spending at least \$1000 a year» (Newell 1997, S. 168). Die Bestimmung der Stammkunden darf sich jedoch nicht nur auf die wertvollen Kunden von heute konzentrieren, sondern muss insbesondere auch attraktive potentielle Stammkunden berücksichtigen. Es ist ein aktiv gewollter, ertragreicher Soll-Kundenstamm anzustreben. Jeder Erstkunde ist als potentieller Stammkunde anzusehen und zu behandeln. Abbildung 4 zeigt die Bestimmung



mung der Soll-Stammkunden im Kundenportfolio, die eine Neugewichtung der Kommunikationsinvestitionen erfordert. Die senkrechte Achse, «Kundenattraktivität», bezeichnet den Wert der Beziehung aus Händlersicht (z. B. Kundendeckungsbeitrag). Die zweite Dimension, «Kundenloyalität», stellt den Wert der Beziehung aus Kundensicht dar (z. B. Share of Wallet, Image).

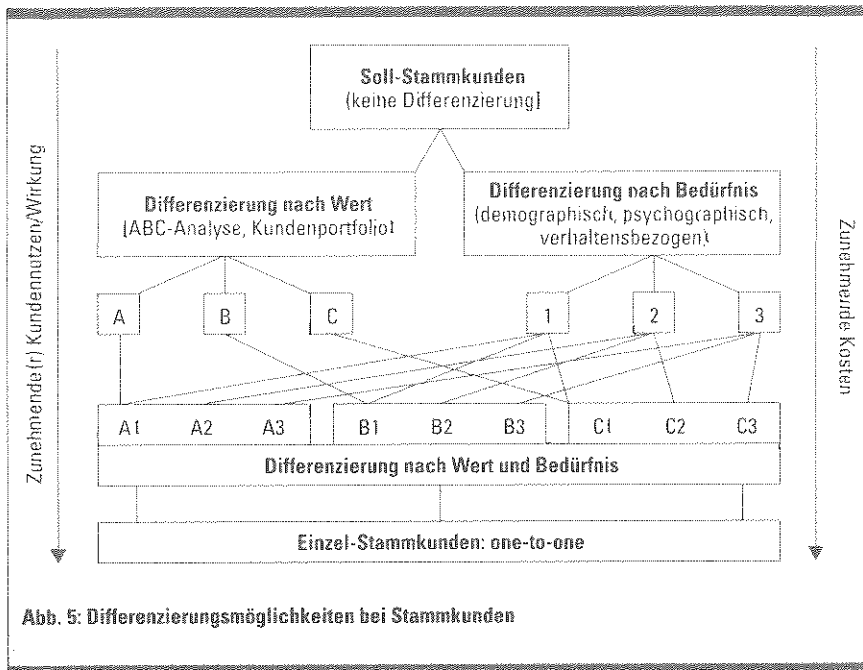
Neben aktuellen Kunden sind auch verlorengegangene Kunden zu analysieren. Der Vergleich gibt einerseits Aufschluss darüber, inwieweit bestimmte Kundengruppen Gefahr laufen, zur Konkurrenz zu wechseln, und andererseits, welche Merkmale diese Kundenbeziehungen kennzeichnen (vgl. Reichheld 1997, S. 57 ff.). Besonders wichtig scheint, dass es Handelsunternehmen gelingt, attraktive Kunden zu bestimmen, bei denen die Chancen für eine Zusammenarbeit besser ausfallen als bei den Konkurrenten: Sobald sich alle Anbieter einer Branche auf die gleichen «Schlüsselkunden» stützen, ist eine meist destruktive Konfrontation unvermeidbar (Belz 1995, S. 41).

Differenzieren

«Der Kundenstamm ist keine homogene Masse, sondern hochgradig segmentiert, teilweise sogar individuali-

siert» (Belz 1998, S. 281). Stammkunden unterscheiden sich grundsätzlich in zweierlei Hinsicht: Sie haben einen unterschiedlichen Wert für das Unternehmen, und sie haben unterschiedliche Bedürfnisse (Peppers/Rogers 1999, S. 153). Es ist besonders anspruchsvoll, den Markt nach Kriterien für Kunden und Unternehmen zu strukturieren. Die Stammkunden-Differenzierung ist dabei der zentrale Schritt, denn hier entscheiden Handelsunternehmen, wie sie sich gegenüber den Stammkunden verhalten möchten. Die Differenzierungsmöglichkeiten in Bezug auf Stammkunden sind vielfältig (siehe Abbildung 5), der Differenzierungsentscheid ist situativ.

Unterteilt man die Stammkunden für die differenzierte Bearbeitung nach Wert, können sich aus einer Portfolioanalyse (Abbildung 4) die Kundenfelder «Potentielle Stammkunden» und «Beste Kunden» ergeben. Eine ABC-Analyse nach Umsätzen oder Deckungsbeiträgen teilt die Kunden z. B. in: A = Schlüsselkunden, B = normale Kunden, C = Kleinkunden; oder nach der Beziehungsdauer in: A = Topkunden, B = Mehrfachkunden, C = Erstkunden. Das Schweizer Warenhaus EPA beispielsweise unterteilt ihre Stammkunden in die Umsatzklassen



CHF 100.– bis CHF 200.–, CHF 200.– bis CHF 300.– und über CHF 300.– im Monat (Kircher/Güntert 1999, S. 62 f.). Die Differenzierung nach Wert hat das Ziel, die Kommunikationsinvestitionen zu steuern und Prioritäten in der Kommunikation zu setzen. Bildet man dagegen Bedürfnisgruppen, soll die Ansprache der Stammkunden optimiert werden. Die Differenzierung nach Bedürfnis ist möglich aufgrund geografischer Aspekte, demographischer Kriterien wie Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf, psychographischer Kriterien wie Lebensstil, soziale Schicht und Persön-

lichkeit und verhaltensbezogener Kriterien wie Qualitäts- oder Preiskäufer, Einstellung, Kundenstatus oder Buying Cycle. Komplex ist die Kombination aus Wert- und Bedürfniskriterien. Der britische Lebensmitteleinzelhändler Tesco z.B. unterscheidet in der wertmässigen Differenzierung «Topkunden» und «Übrige Stammkunden». Mit Hilfe der Kundendaten wurde zusätzlich ermittelt, dass der Lebensstil ein sehr wichtiger Faktor des Einkaufsverhaltens ist (wie oft die Kunden einkaufen, wo sie einkaufen, wieviel sie ausgeben und welche Produkte sie wäh-

len). Aufgrund der bedürfnisorientierten Segmentierung hat Tesco zusätzlich sechs «key lifestyle groups» entwickelt: Studenten, junge Erwachsene, junge Familien, ältere Familien, ältere Erwachsene und über 60jährige. Auf all diese Kundengruppen werden die Kommunikationsmassnahmen abgestimmt (Southworth 1997, S. 62 f.).

Die letzte Differenzierungsstufe ist der Einzel-Stammkunde als kleinste zu bearbeitende Einheit. Die Segmentierung der Stammkunden hat jedoch ihre Grenzen; schnell übersteigen die Kosten der Differenzierung ihren Nutzen. Die Stammkundenfelder umfassen unterschiedliche Wert- und/oder Bedürfnistypen und damit unterschiedliche Kommunikationsmassnahmen in Bezug auf Instrumente, Inhalte und Stil. Zum Beispiel bei «Beste Kunden» ist eine Strategie der Pflege und Vertiefung der Kundenbeziehung erforderlich; es geht um Anerkennung, Integration etc. Bei «Potentielle Stammkunden» ist es Ziel, die Kundenbeziehung aufzubauen; hier geht es um Cross Selling, Kundenbindung etc.

Interagieren und Individualisieren

Aktive Stammkunden-Kommunikation ist erfolgreich, wenn es gelingt, den Kundenwert durch Aufbau und Pflege einer Beziehung zu erhöhen. Abbildung 6 zeigt die Erfolgsfaktoren, die es bei der Gestaltung der Stammkunden-Kommunikation zu berücksichtigen gilt.

Um die Beziehung zu Stammkunden zu fördern, müssen Händler direkt mit den Kunden kommunizieren. Direkte Stammkunden-Kommunikation wendet sich zielgerichtet, geplant und auf eine Datenbank gestützt an einen bekannten Empfänger und erlaubt eine Reaktion des Kunden (Belz 1997, S. 37). Die direkten Kommunikationsinstrumente haben die Aufgabe, den Kontakt mit Stammkunden zu fördern, z.B. durch Loyalitätsprogramme und adressierte Mailings wie M-Cumulus, Möbel Pfister à la card oder die Douglas-Karte, und diesen in einem zweiten Schritt durch den Aufbau von «Communities» zu vertiefen, z. B. durch Kundenclubs wie den Ikea Family Club, den Tengel-



mann Kundenclub oder den Swatch-Club. So manche Kommunikations-Kampagne scheitert an der Art, wie angebliches Direct Marketing mit Methoden des traditionellen Massenmarketing umgesetzt wird. «Allzuoft fordern Unternehmen heute Kunden auf, eine Beziehung zu ihnen einzugehen. In der Folge erscheinen viele Kommunikationsmassnahmen trivial und unsinnig ... Die Flut von nichtssagenden Offerten von seiten der Unternehmen unterspült jeden Annäherungsversuch, so dass es letztlich wieder egal ist, bei wem man kauft» (Fournier/Dobscha/Mick 1998, S. 102). Kundenbeziehungen haben nur dann Erfolg, wenn daraus klare Kundenvorteile entstehen.

Wenn Händler und Kunden sowohl agieren als auch reagieren können, spricht man von Interaktion. Wichtig ist, dass der Kunde jederzeit selbst einen Kontakt zum Händler initiieren kann (z. B. via Hotline oder Customer Service). Der passive Konsument, der sich höchstens zwischen Kauf und Nichtkauf entscheiden konnte, wird zum Prosument, der Feedback gibt, aktiv entscheidet und die Handels- und Kommunikationsleistungen mitgestaltet. Die Interaktion ist eng verbunden mit der Integration. Diese wird dann möglich, wenn der Kunde bestimmte Wertschöpfungsaktivitäten selber übernehmen kann, z. B. durch den Zugriff auf Daten über Lagerbestände, die Mitarbeit an der Sortiments- und Serviceoptimierung oder die gemeinsame Entwicklung neuer Produkte.

Handelsunternehmen müssen den Stammkundenkontakt individualisieren und schrittweise den unterschiedlichen Bedürfnissen und Ansprüchen gerecht werden. Individualisierte Kommunikation bezieht sich nicht nur auf die Kommunikationsinhalte (Produkte, Dienstleistungen, Preise etc.), sondern insbesondere auch auf die Kommunikationsinstrumente, den Kommunikationsstil oder die Kontakthäufigkeit. «Any company that treats a customer the same as everybody is treating that customer like nobody» (Peppers/Rogers 1997, S. 15). Die Individualisierung kann bis zur One-to-One-Kommunikation führen. Wild Oats z. B., eine Lebensmittelsu-

permarktkette in den USA, kommuniziert bereits mit 22 % der Stammkunden one-to-one über E-Mail. Die Stammkunden können auf der Website ihre eigenen Profile eingeben oder verändern und erhalten dann monatlich Newsletter und Angebote, die auf den individuellen Kundendaten und -bedürfnissen basieren (vgl. Murphy 1999, S. 46).

Die Orientierung am Kaufprozess (Buying Cycle) ist der entscheidende Bezug für die Stammkunden-Kommunikation. Es werden nicht mehr statisch isolierte Kaufakte angestrebt, sondern dynamische Kontakt- und Transaktionsfolgen von der Informationsbeschaffung über die Evaluation zur Kaufentscheidung bis zur Nachkaufphase. Dies beinhaltet zwei zentrale Implikationen: 1. Die aktive Kommunikation in der Nachkaufphase nimmt in Bezug auf dauerhafte Kundenbeziehungen einen besonderen Stellenwert ein. 2. Die Stammkunden-Kommunikation basiert nicht mehr auf den Leistungen und Instrumenten der Händler, sondern orientiert sich am Kommunikations- und Informationsbedarf der Kunden. Über Kaufereignisketten ist analysierbar, welche Produkte in der Zukunft wiederholt oder ergänzend angeschafft werden. So sind z. B. bei Möbelhändlern Folgekäufe prognostizierbar. Eine entsprechende Kommunikation löst dann beim Kunden den Besuch und den Kauf aus. Amazon.com analysiert die Kaufhistorie seiner Kunden, um ihren Buchgeschmack festzustellen, und bietet dann Neuerscheinungen gezielt an. Es werden auch Kaufhistorien von Kunden verglichen, um eventuelle Cross-Selling-Potentiale zu entdecken.

Stammkunden-Kommunikation muss den Kunden über Anerkennung bzw. Belohnung oder die kundenorientierte Anpassung der Kommunikation Nutzen bieten; dieser Nutzen sollte sich mit steigender Kundenkenntnis im Laufe der Beziehung erhöhen. Der Nutzen der Stammkunden-Kommunikation steht damit in engem Zusammenhang mit der Individualisierung der Kommunikation. Die Vorteile, die die Stammkunden-Kommunikation den Kunden bieten kann, sind Beziehungsvorteile (z. B. Optimierung des Kommunika-

tionsprozesses, beidseitiges Know-how, Sicherheit) Leistungsvorteile (z. B. bedürfnisorientierte Informationen, Problemlösungen, exklusive Zusatzangebote) und Kostenvorteile (z. B. Zeitersparnis durch Just-in-time-Kommunikation, direkte Preisvorteile durch Rabatte, indirekte Preisvorteile durch Bonussysteme).

Stammkunden-Kommunikation ist sachliche und emotionale Kommunikation. Die Beziehung zu einem Händler ist für Kunden nicht nur aus sachlichen, sondern auch aus emotionalen Gründen erstrebenswert. «Für heutige Verbraucher hängt Produktzufriedenheit mit Lebensqualität zusammen; Unternehmen sollten bemüht sein, zu beidem beizutragen» (Fournier/Dobscha/Mick 1998, S. 107) Stammkunden-Kommunikation muss darauf abzielen, eine emotionale Beziehung in Form von Vertrauen und Commitment zwischen Handelsunternehmen und Kunde aufzubauen. Stammkunden ist das Gefühl zu geben, auch wirklich Stammkunden zu sein.

Eine integrierte Stammkunden-Kommunikation unterstützt die Profilierung und kommunikative Durchsetzung eines Handelsunternehmens bei den Stammkunden massgeblich. Durch die Abstimmung aller Massnahmen der Stammkunden-Kommunikation wird die Kommunikationswirkung verstärkt. Die integrierte Stammkunden-Kommunikation hat mehrere Dimensionen: Es geht darin um eine instrumentelle, inhaltliche, stilistische und zeitliche Abstimmung.

■ 4. Aktive Stammkunden-Kommunikation als Learning Relationship

Fasst man sämtliche Erfolgsfaktoren zusammen, basiert aktive Stammkunden-Kommunikation auf der Institutionalisierung von Learning Relationships. Learning Relationships sind kontinuierliche, interaktive Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Stammkunden, die mit der Zeit tiefer und intelligenter werden und darauf abzielen, die Kundenbedürfnisse bestmöglich zu erfüllen (Peppers/Rogers 1997, S. 15). Bei sämtlichen Kommunikations- und Kaufprozessen mit Kan-

den lernt der Händler deren Bedürfnisse und Präferenzen besser kennen: welche Kommunikationsmedien sie bevorzugen, welche Informationen interessieren, welche und wie viele Produkte wann benötigt werden, welche Zusatzangebote oder Belohnungen sie attraktiv finden etc. Je mehr ein Handelsunternehmen von seinen Kunden lernt, um so besser kann es die Kommunikationsbedürfnisse bzgl. Instrument, Inhalt, Stil und Zeit befriedigen. Solche Lernbeziehungen kreieren eine emotionale Verbundenheit und vereinfachen Kaufprozesse und -entscheidungen. Sie errichten einen Schutzwall gegen Konkurrenten, denn sie machen Loyalität für den Kunden einfacher als Nichtloyalität. Echte Stammkunden-Kommunikation zielt also darauf ab, langfristig die Art von Kommunikation zu fördern, die Kunden wirklich wünschen.

■ 5. Zusammenfassung

Aktive Stammkunden-Kommunikation ist ein Ansatz im Handel, die Kommunikationsinvestitionen gezielt auf «wertvolle» Stammkunden auszurichten, um den Kundenwert durch Aufbau und Pflege langfristiger Beziehungen zu erhöhen. Stammkunden-Kommunikation ist komplex: Sie erfordert mehr und verfeinerte Informationen über die Kunden; analytische Werkzeuge, um diese Informationen zu bearbeiten; Strategien zur Kundenbewertung und -differenzierung sowie anspruchsvolle Methoden der Kontaktierung. Erfolgreiche Stammkunden-Kommunikation institutionalisiert Learning Relationships, die den Kommunikationsnutzen für Handelsunternehmen und Kunde im Laufe der Beziehung kontinuierlich steigern.

Literatur

- Belz, Ch. (1995):
Dynamische Marktsegmentierung, Thexis Fachbericht für Marketing, Nr. 2, St.Gallen: Thexis.
- Belz, Ch. (1997):
Strategisches Direct Marketing, St.Gallen/Wien: Thexis/Verlag.
- Belz, Ch. (1998):
Akzente im innovativen Marketing, St.Gallen: Thexis.
- Busch, A./Belz, Ch. (1999):
Herausforderungen und Reserven der Kommunikation im Einzelhandel, Thexis Fachbericht, Nr. 2, St.Gallen: Thexis.

- Fournier, S./Dobscha, S./Mick, D. G. (1998):
Beziehungsmarketing: Des Guten zuviel für Stammkäufer, in: Harvard Business Manager, Nr. 3, 1998, S. 101-108.
- Kircher, N./Glüner, A. (1999):
Die Shopping-Card wird keine Massenkarte, in: Facts, Nr. 28, 1999, S. 60-63.
- Kürten, T. (1996):
Stammkunden bevorzugt, in: Der Handel, Nr. 7, 1996, S. 22-23.
- Müller, W./Riesenbeck, H.-J. (1991):
Wie aus zufriedenen Kunden auch anhängliche Kunden werden, in: Harvard Business Manager, Nr. 3, 1991, S. 67-79.
- Murphy, P. A. (1999):
Effective loyalty programs seen catering to individual needs, in: Stores, Februar 1999, S. 46-48.
- Nevecl, F. (1997):
The New Rules of Marketing, New York u.a.: McGraw/Hill.
- o. V. (1999):
Ihre Strategie gegen die Shop-Hopper, in: Einzelhandelsberater, Nr. 4, 1999, S. 12-23.
- Peppers, D./Rogers, M. (1997):
Enterprise One-to-One, New York/London: Plankus Books.
- Peppers, D./Rogers, M. (1999):
Is your company ready for One-to-One Marketing?, in: Harvard Business Review, January-February, 1999, S. 151-160.
- Reichheld, F. F. (1993):
Loyalty-Based Management, in: Harvard Business Review, März-April 1993, S. 64-73.
- Reichheld, F. F. (1997):
Lernen Sie von abtrünnigen Kunden, was Sie falsch machen, in: Harvard Business Manager, Nr. 2/1997, S. 57-68.
- Reichheld, F. F./Sasser, W. (1991):
Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard Business Manager, Nr. 4, 1991, S. 108-116.
- Rudolph, T. (1999):
Marktorientiertes Management komplexer Projekte im Handel, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Smithworth, N. (1997):
Die Tesco-Clubcard, in: Hädrich, G. (Hrsg.): Der loyale Kunde, 4. CPC Trend-Forum, Mainz: SPV Verlag, S. 58-66.
- Tomeczak, T./Dittrich, S. (1997):
Erfolgreich Kunden binden, Band I der Reihe GfM-Manual, herausgegeben von Kühn, R./Tomeczak, T., Zürich: Werd.



Alle 5.5 Millionen erwachsene Personen mit über 100 Merkmalen pro Person

Neukunden-Gewinnung und Kundenbindung mit Profit: Schober Privatadressen Masterfile®

Personen mit Profil

Selektieren auch Sie Adressen mit Profil für Ihre Marketingzwecke – aus der grössten und einzigen Datenbank mit Echt-Daten. Wir informieren Sie gerne. Rufen Sie uns an: **01 / 860 58 10**



Schober
INFORMATION GROUP

Schober Direktmarketing AG
Bramenstrasse 5
CH-8184 Bachenbühlach/Zürich
Telefon: (01) 860 58 10