

Kapitel 1
**Einführung zur
Betriebswirtschaftslehre
für Existenzgründer**



Existenzgründer

Kundenmanagement

- 1 Definition
- 2 Bausteine des Kundenmanagements
- 3 Kundenbedürfnisse – Kundennutzen – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung



Warum?

„The excellent companies really are close to their customers. That’s it. Other companies talk about it, the excellent companies do it.“

(Peters, Waterman)

In Zeiten gesättigter Märkte und intensiven Wettbewerbs ist eine Differenzierung von der Konkurrenz nötiger denn je. Eine Möglichkeit bietet die zielgerichtete aber nicht bedingungslose Kundenorientierung. Hier stellt sich die Frage, was der Kunde möchte. Primär wird das ein zuverlässiger Grundnutzen des Produktes sein. Darüber hinausgehende Leistungen sind wünschenswert und werden auch honoriert. Aber zunächst muss der Grundnutzen stimmen, sonst verpuffen alle zusätzlichen Leistungen.

Häufig herrscht bei Firmen ein erheblicher Unterschied zwischen dem Eigen- und Fremdbild bezüglich der eigenen Kundenorientierung. Beschwerden werden oft nicht ernst genommen, oder von den Mitarbeitern sogar als störend empfunden. Dabei sind sie das wertvolle Feedback der Kunden und sollten als Chance zur Verbesserung gesehen werden.

1 Definition¹

Kundenmanagement bedeutet die konsequente Ausrichtung aller, den Markt betreffenden Entscheidungen an den Kundenbedürfnissen. Es strebt die Erreichung einer ausgeprägten Kundenorientierung zur Schaffung von Kundennutzen an. Der Nutzen, der den Kunden entsteht, soll zu einer langfristigen Kundenbindung beitragen. Diese wiederum wirkt sich positiv auf die Erhöhung der Absatzmenge aus und führt in der Konsequenz zu langfristigen Umsatz- und Gewinnsteigerungen.

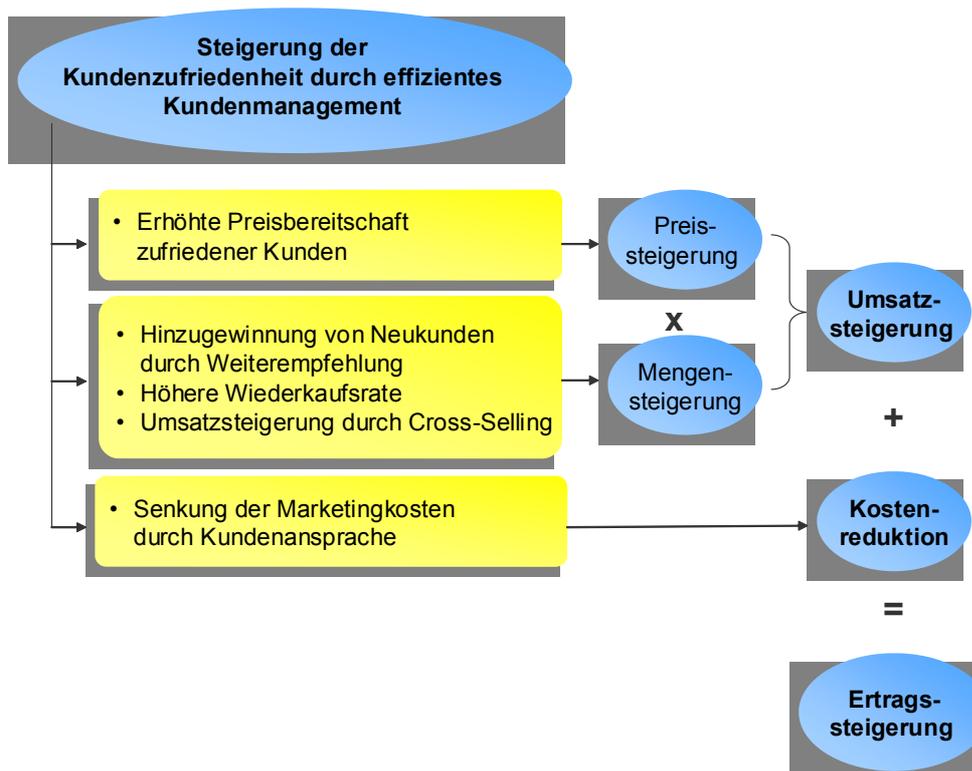


Abbildung 1
Ertragssteigerung durch Kundenmanagement
(Vgl. Beyer: Vorlesung Vernetztes Denken in der BWL)

2 Bausteine des Kundenmanagements²



Abbildung 2
Bausteine des Kundenmanagements
(Vgl. Beyer: Vorlesung Vernetztes Denken in der BWL)

- **Auf Kunden ausgerichtete Prozesse und Strukturen**

Hier steht die grundlegende Einstellung des Betriebes zum Kunden im Vordergrund. Welche Kunden sollen mit dem Produkt- bzw. Dienstleistungsprogramm angesprochen werden, z. B. Laufkundschaft oder Stammkundschaft, anspruchsvollere Kunden oder Schnäppchenjäger. Wie verhalte ich mich Kunden gegenüber? Wie gestalte ich meine Prozesse um hohen Kundennutzen zu erhalten. Hier empfiehlt es sich, für Mitarbeiter Richtlinien im Umgang mit den Kunden festzulegen. Kundenorientierung heißt nicht, allen Kunden alle Wünsche zu erfüllen. Dies ist dem Unternehmen aufgrund beschränkter Ressourcen nicht möglich. Es muss daher die ertragsreichen Kunden erkennen, um deren Bedürfnisse zu befriedigen und sie langfristig an sich zu binden.

- **Individuelle Komplettlösungen**

Primäres Unternehmensziel ist es, dem Kunden Nutzen an dem Produkt bzw. der Dienstleistung über die Steuerungsdimensionen Qualität, Zeit und Preis zu schaffen, z. B. Qualitätskontrollen, pünktliche Lieferung, Vergünstigungen für Stammkunden. Komplettlösung bedeutet, dem Kunden umfassende Problemlösungen präsentieren, indem man neben dem Produkt auch Serviceleistungen in der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase anbietet, z. B. Beratungs-, Schulungs-, Montage-, Reparaturleistungen. Dadurch steigt der Kundennutzen. Anreizsysteme motivieren Kunden zum wiederholten Kauf, aber auch eigene Mitarbeiter zur höheren Kundenorientierung, z. B. Treuerabatte für Kunden, leistungsbezogene Lohnerhöhungen für Mitarbeiter.

Komplettlösungen lassen sich leichter verwirklichen, wenn das Unternehmen mit anderen Unternehmen kooperiert und sie sich, indem jeder seine Kernkompetenzen einbringt, die Arbeit teilen.

- **Databasemarketing**

Wissen über Kunden, das dem Unternehmen bereits zur Verfügung steht, sollte unbedingt in einer elektronischen Kundenkartei gespeichert werden, z. B. Kundendaten (Name, Adresse, etc), gekaufte Produkte, Sonderwünsche. Beim nächsten Kundenkontakt liefern die Daten wertvolle Hintergrundinformation, auf die der Unternehmer sein Angebot aufbauen kann. Z. B. führen manche Friseure über ihre Stammkunden eine Kundenkarte, um beim nächsten Besuch des Kunden gleich zu wissen, welcher Schnitt, welche Farbe, etc. beim letzten Mal gewünscht wurde. Auch bei einem zunächst kleinen Kundenstamm kann sich keiner alles merken. Noch schwieriger wird dies, wenn die Kunden von unterschiedlichen Mitarbeitern bedient werden.

- **Kundencontrolling**

Die elektronische Erfassung der Umsätze und Stammdaten der Kunden ermöglicht dem Unternehmen Aussagen über den Wert des Kunden zu treffen. Sind dem Unternehmen die loyalen und umsatzstarken Kunden bekannt, kann es diesen gezielte Angebote unterbreiten. Diese Extra-Behandlung wirkt sich wiederum positiv auf die Kundenbeziehung aus. Das Unternehmen kann von den Daten auch auf zukünftige Trends schließen und sich gegebenenfalls in eine bestimmte Richtung spezialisieren. Kaum genutzte Produkte und Dienstleistungen, können überdacht und verändert werden, oder eventuell ganz aus dem Angebot genommen werden.

Aus der Praxis...

Databasemarketing bei Ritz-Carlton

Die amerikanische Hotelkette Ritz-Carlton versucht, ihre Gäste über möglichst hundertprozentige Zufriedenheit zu einem wiederholten Aufenthalt in einem ihrer Häuser zu bewegen. Zu diesem Zweck richtete das Unternehmen ein zentrales Dokumentationssystem ein, das Informationen über besondere Präferenzen jedes einzelnen Gastes enthält. Mit jedem weiteren Tag in einem der Ritz-Carlton-Hotels wird diese Liste ergänzt. Das Management jedes einzelnen Ritz-Carlton-Hotels kann, wann immer ein Stammgast auftaucht, auf diese Datei zugreifen und einen individuellen Service bieten.

(Quelle: Peter, Sybille Isabelle: Kundenbindung als Marketingziel)

3 Kundenbedürfnisse – Kundennutzen – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung³

Erst wenn das Unternehmen den Kundenbedürfnissen entsprechend einen Kundennutzen schafft, kann es über die erreichte Kundenzufriedenheit eine langfristige Kundenbindung erzielen. Durch die Kundenbindung wird Kundenwert geschaffen, der wiederum den Wert des Unternehmens erhöht. Diesen Zusammenhang verdeutlicht die Kausalkette zum Kundennutzen.



Abbildung 3
Kausalkette zum Kundennutzen
(Vgl. Beyer: Vorlesung Vernetztes Denken in der BWL)

3.1 Kundenbedürfnisse

Es wäre für ein Unternehmen zu aufwendig und kostspielig, allen Kunden sämtliche Bedürfnisse zu erfüllen. Die Bedürfnisprioritäten des Kunden müssen daher erkannt und in eine Reihenfolge gebracht werden. Die Ressourcen konzentriert man in Bereiche, die für den Kunden sehr wichtig sind, z. B. Produktqualität, technischer Service, Lieferung, um auf diesen Gebieten die größtmögliche Zufriedenheit zu erzielen. Für die Kunden weniger wichtige Bereiche, z. B. Außendienst, werden dann erst im zweiten Schritt eingeführt, bzw. verbessert.

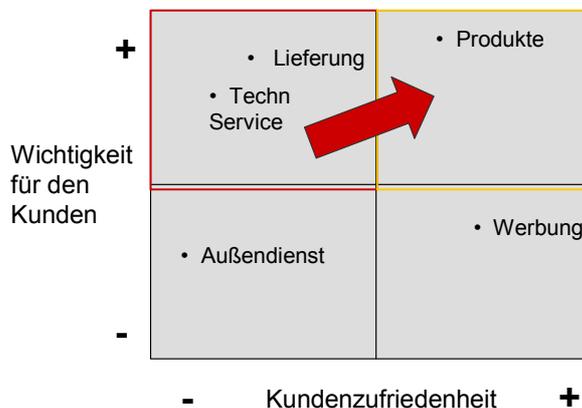


Abbildung 4
Bedürfnisprioritäten
(Vgl. Beyer: Vorlesung Vernetztes Denken in der BWL)

3.2 Kundennutzen

Der Kundennutzen liegt in der vom Unternehmen erbrachten Leistung oder Problemlösung und dem daraus resultierenden, subjektiv empfundenen Vorteil für den Kunden.

Kundennutzen setzt sich primär aus folgenden Komponenten zusammen: **Produktqualität**, **Prozessservice** (z. B. zügige Auftragsabwicklung, sichere Zah-

lung, zügige Lieferung) und **Kundenservice** (z. B. Beratung und Information, Garantieleistungen).

Die Entstehung eines hohen Kundennutzen setzt folgende Rahmenbedingungen voraus: **Qualität** - hier ist die vom Kunden subjektiv empfundene Qualität ausschlaggebend. **Kosten** - Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit müssen regelmäßig auf ihre Effizienz überprüft werden. Jene Maßnahmen, deren Kosten langfristig ihren Beitrag zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit übersteigen, müssen abgeschafft werden. **Zeit** - Da sich Kundenwünsche fortwährend ändern, sollten auch die Leistungen regelmäßig überdacht und gegebenenfalls korrigiert werden.

Primär erwartet der Kunde bei einem erworbenen Produkt oder einer Dienstleistung, die zufrieden stellende Erfüllung des von ihm gewünschten **Grundnutzens**. Den Grundnutzen zu erkennen und zu erfüllen muss das vorrangige Ziel des Unternehmens sein. Erbringt es **zusätzliche Leistungen**, die dem Kunden einen weiteren Vorteil bieten, so wird ihm dies positiv in Erinnerung bleiben und ihn möglicherweise zum nächsten Kauf motivieren. Diese Leistungen verpuffen jedoch, wenn der Kunde von dem Produkt selbst keinen subjektiv gefühlten Nutzen erhält. Beispiel: Wenn der Besitzer eines Neuwagens mit diesem nur Ärger hat, nützt die freundliche Grußkarte des Unternehmens zu Weihnachten relativ wenig. Ist er jedoch mit dem Produkt zufrieden, erhöht die Karte seine Sympathie mit dem Unternehmen.

Den gleichen Nutzen kann aber auch die Konkurrenz mit einem ähnlichen Angebot bereithalten, vielleicht sogar zu einem günstigeren Preis. Um hier dennoch den Auftrag zu erhalten, ist es hilfreich einen einzigartigen Vorteil "**Unique Selling Proposition**" (Alleinstellungsmerkmal) gegenüber der Konkurrenz zu besitzen. Dieser kann z. B. auf einem besonderen Service basieren, einem außergewöhnlichen Produktnutzen, einer bei der Konkurrenz nicht verfügbaren Produkteigenschaft, in der schnellen Verfügbarkeit oder in der unmittelbaren Nähe zum Kunden.

3.3 Kundenzufriedenheit

Zufriedenheit ist das Ergebnis eines psychischen Soll-Ist-Vergleichs zwischen den Erwartungen eines Kunden und der von ihm wahrgenommenen Leistung. Die Erwartungen bilden den Bezugspunkt für die Beurteilung des Kunden und beschreiben die Vorstellungen des Kunden über den Produktnutzen. Zufriedenheit entsteht dann, wenn die Erwartungen, dem subjektiven Empfinden des Kunden nach, erfüllt oder gar übertroffen wurden. Werden die Erwartungen nicht erfüllt entsteht Unzufriedenheit.

Kundennutzen ist abhängig von

- ▶ Produkt-, Prozess-, Kundenservice
- ▶ Qualität, Kosten, Zeit
- ▶ Grundnutzen
- ▶ Zusätzlichen Leistungen
- ▶ Unique Selling Proposition

Unique Selling Proposition

Einzigartiger Vorteil gegenüber der Konkurrenz

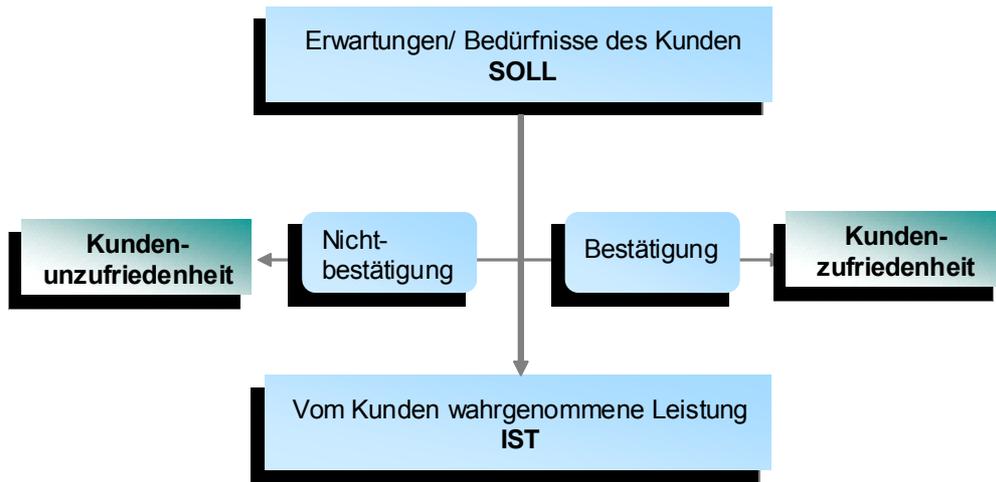


Abbildung 5
Kundenzufriedenheit
(Vgl. Beyer: Vorlesung
Vernetztes Denken in
der BWL)

Ist der Kunden mit den Leistungen eines Unternehmens unzufrieden, wird er schon beim nächsten Mal zur Konkurrenz gehen. Zufriedenheit ist damit eine wichtige Voraussetzung für die Loyalität der Kunden.

• **Zufriedenheitsmodelle**

Herzberg-Modell	Kano-Modell
<p>Herzberg differenziert zwischen Motivatoren und Hygienefaktoren.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivatoren stellen potenzielle Zufriedenmacher dar. Ihre Erfüllung macht zufrieden, ihre Nicht-Erfüllung aber nicht unbedingt unzufrieden. • Hygienefaktoren dagegen erklärt er zu potenziellen Unzufriedenmachern. Ihre Nichterfüllung macht unzufrieden, während ihre Erfüllung aber nicht zur Zufriedenheit beiträgt. <p>Z. B. räumliche Arbeitsbedingungen. Wenn diese schlecht sind, kann der Mitarbeiter nicht optimal arbeiten und wird mit der Zeit unzufrieden. Sind die räumlichen Arbeitsbedingungen jedoch gut, so setzt er dies voraus, ohne sich darüber besonders zu freuen.</p>	<p>Im Kano-Modell werden drei Ebenen der Erwartungserfüllung unterschieden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Basisanforderungen zu erfüllen stellt für ein Unternehmen die Minimalanforderung dar. Ihre Erfüllung jedoch vermeidet lediglich Unzufriedenheit, bringt aber keine besondere Zufriedenheit. • Leistungsanforderungen dagegen werden vom Kunden nicht vorausgesetzt. Fehlen sie, wird der Kunde nicht unzufrieden sein, aber zufrieden, wenn er sie erhält. • Begeisterungsanforderungen schließlich übertreffen die Erwartungen des Kunden, so dass seine Zufriedenheit sehr hoch sein wird.

Herzberg-Modell
 ▶ Motivatoren
 ▶ Hygienefaktoren

Kano-Modell
 ▶ Basisanforderungen
 ▶ Leistungsanforderungen
 ▶ Begeisterungsanforderungen

- **Messung der Kundenzufriedenheit**

Neben objektiven Verfahren zur Messung des Kundennutzens, die konkret messbare Größen untersuchen (z. B. Umsatz, Marktanteil) gibt es subjektive Verfahren. Letztere bieten ein differenzierteres Bild des Kundennutzes (z. B. Befragung zur Zufriedenheit von Stammkunden und ehemaligen Kunden).

Kundenbefragungen können schriftlich oder mündlich erfolgen. Die schriftliche Befragung hat den Vorteil, dass durch sie viele Kunden meist kostengünstig erreicht werden. Häufig geschieht dies mittels geschlossener Fragen. Diese liefern jedoch nur unzureichende Ergebnisse, wenn allgemeine Fragen gestellt werden, die nur Antworten wie gut oder schlecht zu lassen. Sinnvoller ist es, Kunden gezielt mit offenen, ereignisorientierten Fragen zu interviewen. Der Kunde wird nach **Critical Incidents**⁴ (kritischen Ereignissen) gefragt. Bei diesen handelt es sich um positive wie negative Erlebnisse mit dem Unternehmen, die erfahrungsgemäß von den Kunden bewusster als die Routineleistungen wahrgenommen werden. (Z. B. Was ist Ihnen bei Ihrem letzten Besuch bei uns besonders positiv oder negativ aufgefallen?)

- **Beschwerdemanagement**⁵

Durch die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse bedingt, gibt es selbst bei sehr bemühten Unternehmen dennoch Kunden, die mit der erbrachten Leistung nicht 100 % zufrieden sind. Diese Unzufriedenheit kann zu verschiedenen Reaktionen führen:

- Der Kunde reagiert nicht – er bleibt als unzufriedener Kunde beim Unternehmen aufgrund einer Vertragsbindung oder Monopolstellung.
- Der Kunde wandert zur Konkurrenz ab.
- Der Kunde gibt seine negativen Erfahrungen durch Mund-Propaganda an andere Kunden, Bekannte, Presse oder Internetforen weiter.
- Der Kunde beschwert sich beim Unternehmen.

Der Anteil der Kunden, die sich beschweren, ist meist der geringste (Eisbergeffekt⁶). Nur etwa 15 % der unzufriedenen Kunden geben dem Unternehmen Rückmeldung. Der Rest, und damit der weitaus größere Teil, bleibt unerkannt, wandert ab oder erzählt seine negativen Erfahrungen weiter. Diese gering erscheinende Anzahl der Beschwerdemeldungen veranlasst Unternehmen häufig dazu, sie zu ignorieren und nicht zu reagieren. Dabei gibt die Beschwerde dem Unternehmen die Möglichkeit, seinen Fehler bei dem Kunden wieder gut zu machen. In der Regel wissen Kunden es sehr zu schätzen, wenn auf ihre Beschwerde zügig reagiert wird und das Unternehmen um eine zufriedenstellende Lösung bemüht ist. 80 – 90 % dieser Kunden bleiben dann bei dem betreffenden Unternehmen und können durchaus wieder zufriedene Kunden werden.

Kundenbeschwerden sollten demnach nicht als lästige Störungen, sondern als **wertvolle Informationsquelle** zur Vermeidung zukünftiger ähnlicher Fehler betrachtet werden.

**Kunden-
beschwerden**

- ▶ ernst nehmen
- ▶ als Chance zur Verbesserung nutzen

Um den Kunden nicht weiter zu verärgern, müssen Mitarbeiter für Beschwerden sensibilisiert werden, damit sie angemessen und unmittelbar reagieren. Eine zügige Bearbeitung des Leistungsmangels ist notwendig, um langfristige Schäden für das Unternehmen abzuwenden. Dauert der Bearbeitungsprozess länger, empfiehlt es sich dem Kunden Rückmeldung zu geben und ihn auf dem Laufenden zu halten. Abschließen sollte der Beschwerdeprozesses mit einer Zufriedenheitsbefragung und einer Kulanzaktion des Unternehmens, z. B. Preisminde- rung oder Dreingabe.

Wie sehr sich die Zufriedenheit der Kunden auch auf potenzielle Kunden aus- wirkt, zeigt die Faustregel, dass ein zufriedengestellter Kunde seine Erfahrun- gen an etwa drei Personen weitergibt, ein unzufriedener Kunde hingegen an rund elf Personen.

3.4 Kundenbindung

Auch wenn Kundenzufriedenheit die beste Voraussetzung für eine langfristige Kundenbindung bildet, können zufriedene Kunden für andere, bessere Angebote empfänglich sein oder einfach nur Abwechslung suchen (Vanity-Seeking). Diese beiden Möglichkeiten sind nicht gänzlich vermeidbar. Das angestrebte Ziel soll- te dennoch die Erreichung einer langfristigen profitabeln Kundenbindung sein.

• Arten der Kundenbindung

Grundsätzlich kann man Kundenbindung nach **psychologischer und faktischer Bindung** unterscheiden, die für den Kunden Wechselbarrieren bilden:

- **Psychologische** Bindung entsteht aus der Zufriedenheit heraus. Der Kunde hat aufgrund guter Erfahrungen ein Vertrauensverhältnis zu dem Unternehmen aufgebaut und fühlt sich möglicherweise auch verpflichtet, „seinem“ Unternehmen treu zu bleiben.
- Eine langfristige Geschäftsbeziehung kann aber auch **faktisch** begründet sein. Die Gründe können wirtschaftlicher Art sein (z. B. günstige Kondi- tionen und Preise, räumliche Nähe), oder aber durch Verträge oder Mo- nopole entstehen (z. B. Handyverträge haben eine Laufzeit von 24 Mo- naten, die Post hat das Briefmonopol).

• Gründe für die Pflege der Kundenbindung

- **Kostenvorteile** ergeben sich dadurch, dass es kostengünstiger ist, alte Kunden zu halten als neue zu gewinnen. Einen neuen Kunden zu gewin- nen kostet ein Unternehmen durchschnittlich etwa fünfmal so viel, als eine bestehende Kundenbeziehung zu halten.
- **Weiterempfehlungen** treuer Kunden unterstützen die Neukundenge- winnung und sind für das Unternehmen kostenlose und glaubwürdige Werbung.
- Stammkunden steigern die Absatzmenge durch **Nachkäufe**.

Arten der Kundenbindung

- ▶ psychologisch
- ▶ faktisch

Vorteile der Kun- denbindung

- ▶ Kostenvorteile
- ▶ Weiterempfeh- lungen
- ▶ Wiederholungs- käufe
- ▶ Risikosenkung
- ▶ Geringere Preis- sensibilität

- Langfristige Geschäftsbeziehungen **senken** für beide Parteien das **finanzielle Risiko** sowie das **Planungsrisiko**.
 - Gegenseitige **Toleranz** steigt. Liefer- oder Zahlungsverzögerungen führen im Interesse einer Weiterführung der Geschäftsbeziehung nicht gleich zur Einleitung rechtlicher Schritte.
 - Loyale Kunden sind meist **weniger sensibel für den Preis**. Eine geringfügige Preiserhöhung wird nicht als Grund für einen Wechsel zur Konkurrenz empfunden.
- **Erhöhung der Kundenbindung**
 - **Nutzen steigern** - Qualität verbessern, Prozesse optimieren (kurze Bestell- und Lieferzeiten), Serviceleistungen erbringen (z. B. Ins-Haus-Lieferung, unkomplizierte Rücknahme von Produkten, Einweisungen, Kundenclubs).
 - **Kosten reduzieren** - Stammkunden günstigere Preiskonditionen gewähren (z. B. Rabatte, Bonusprogramme, Sonderaktionen).
 - **Wechselbarrieren erhöhen** - Diese können emotionaler Natur sein (z. B. Sicherheit) oder durch gewohnheitsmäßiges Handeln bedingt (Bequemlichkeit und kognitive Entlastung). Eine der stärksten Wechselbarrieren stellt der persönliche Kundenkontakt dar. Diesen Vorteil gilt es vor allem im Dienstleistungssektor zu nutzen, da hier die Leistung in der Regel im direkten Kundenkontakt erbracht wird. Rechtliche Wechselbarrieren sind vertragliche Bindungen (z. B. Vertragsstrafe).

Kundenbindung erhöhen

- ▶ Nutzen steigern
- ▶ Kosten reduzieren
- ▶ Wechselbarrieren erhöhen

Aus der Praxis... Kundenbindung bei Volkswagen

Die Volkswagen AG richtete 1995 einen Club ein, dessen explizites Ziel darin besteht, die Kundenbindung zu stärken. Der Volkswagen-Club bietet seinen Mitgliedern bei kostenloser Beitrittsmöglichkeit unter anderem eine Not- und Pannenhilfe, eine Mobilitätsgarantie sowie einen Stau- und Lotsendienst. Darüber hinaus gehören vergünstigte Hotel- und Reiseangebote, ein exklusives Angebot an Finanzdienstleistungen durch die Volkswagenbank und eine Bonus beim Neuwagenkauf zum Leistungsspektrum.

(Quelle: Peter, Sybille Isabelle: Kundenbindung als Marketingziel)

Literatur zum Thema

Ackerschott, Harald

Identifikation und Bewertung potenzieller Neukunden. In: Decker, Reinhold/ Wartenberg, Frank (Hrsg.): Vertriebs- und Kundenmanagement. Marketingmethoden im Einsatz. Lohmar/ Köln, 2004.

Beyer, Horst - Tilo

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement. Vernetztes Denken in der Betriebswirtschaftslehre. 2. Auflage. Erlangen–Nürnberg/ Illmenau, 1998.

Daniel, Jonathan

Ertragssteigerungen durch Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Möglichkeiten und Grenzen am Beispiel eines Kreditinstituts. Stuttgart, 2000.

Decker, Reinhold

Konzeption und Aufbau eines Beschwerdemanagementsystems. In: Decker, Reinhold/ Wartenberg, Frank (Hrsg.): Vertriebs- und Kundenmanagement. Marketingmethoden im Einsatz. Lohmar – Köln, 2004.

Holland, Heinrich/ Heeg, Stefan

Erfolgreiche Strategien für die Kundenbindung: von der Automobilbranche lernen. Wiesbaden, 1998.

Peter, Sybille Isabelle

Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten. Wiesbaden, 1997.

Kommentare

- ¹ Vgl. BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement
BEYER: Vorlesung Vernetztes Denken in der BWL
- ² Vgl. BEYER: Online-Lehrbuch: www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/
Kapitel 2 Marktprozesse: Bausteine des Kundenmanagements
BEYER: Vorlesung Vernetztes Denken in der BWL
- ³ Vgl. BEYER: Online-Lehrbuch: www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/
Kapitel 2 Marktprozesse: Kundenbefragungen im Abseits
BEYER: Vorlesung Vernetztes Denken in der BWL
DANIEL: Ertragssteigerungen durch Kundenzufriedenheit und Kundenbindung
POTTHOFF/ MÄNNCHE: Messung der Kundenzufriedenheit im Rahmen von CRM
- ⁴ **Critical Incidents**
Durch die Auswertung kritischer Ereignisse, die dem Kunden spontan als besonders positiv oder negativ in Erinnerung sind, soll durch die Verminderung negativer und der Steigerung positiver Erlebnisse, eine langfristige Steigerung der Kundenzufriedenheit erzielt werden.
- ⁵ Vgl. BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement
DECKER: Konzeption und Aufbau eines Beschwerdemanagements
HOLLAND/ HEEG: Erfolgreiche Strategien für die Kundenbindung
PETER: Kundenbindung als Marketingziel
- ⁶ **Eisberg-Effekt**
Bei einem Eisberg sieht man auch nur die oberste Spitze, der Großteil des Berges bleibt bedeckt unter Wasser. Ähnlich verhält es sich bei den Kundenbeschwerden. Die Kunden, die sich beim Unternehmen beschwerten, stellen nur einen Bruchteil der unzufriedenen Kunden dar.



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>