

Kapitel 5  
**Steuerungsprozesse**



## **Kunden-, Mitarbeiter- und Aktionärsloyalität**

- 1 Loyalitätsbasiertes Management**
- 2 Kundenloyalität**
- 3 Mitarbeiterloyalität**
- 4 Aktionärsloyalität**
- 5 Opportunitätskosten**
- 6 Ausblick**



## Warum ?

*„Loyalty’s long-term impact on corporate performance is not something that can be dismissed or downplayed. Building loyalty is not an easy task...but it’s an essential task that every employer needs to focus on these days.“*

*(James P. Kelly / UPS-Manager)*

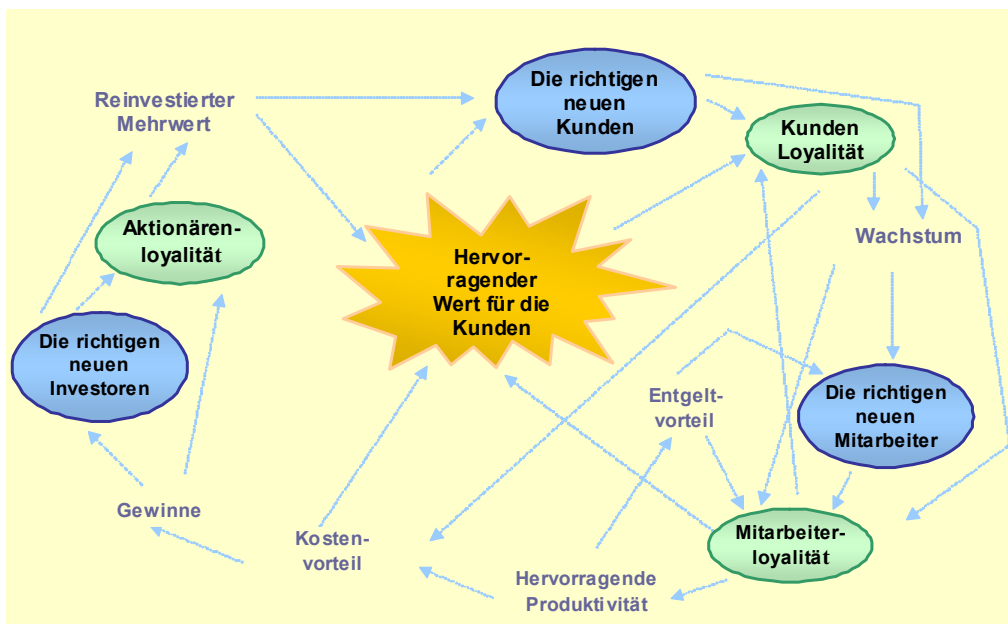
Heutzutage müssen Unternehmen ihre langfristige Existenz anders als früher erkämpfen. Früher wurde die Betonung auf die Maximierung der Gewinne gelegt, alle geschäftlichen Ressourcen waren nur mit diesem Ziel eingesetzt.

Das loyalitätsbasierte Managementmodell versucht aus Kunden-, Mitarbeiter- und Aktionärsloyalität mehr Wert zu schaffen, sowohl für die Stakeholder als auch für Unternehmen. Dabei ist der Gewinn eine Konsequenz dieser Wertschöpfung – eher ein natürliches Ergebnis als ein primäres Ziel.

Das Endergebnis ist ein erfolgreicher Nutzaustausch, ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil und ein solider Wertsteigerungserfolg.

## 1 Loyalitätsbasiertes Management

Aus einer neuen Theorie stammt dieses Geschäftssystemmodell - das Loyalitätsbasierte Management. Dabei ist die Antriebskraft nicht der Gewinn, sondern die Schaffung von Wert für die Kunden. Die Kernideen dieser Theorie liegen in der Verflechtung von Kunden-, Mitarbeiter- und Aktionärsloyalität:



**Abbildung 1**  
Der auf Loyalität basierende Wachstumskreislauf  
Vgl. Reichheld, Frederick:  
Der Loyalitäts-Effekt

- Die von richtigen Kunden kommenden Wiederholungskäufe und Weiterempfehlungen führen zum Wachstum von Erträgen und zur Erhöhung des Marktanteils.
- Beständiges Wachstum befähigt eine Firma, die besten Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten.
- Die durch loyale Mitarbeiter erhöhte Produktivität ermöglicht dem Unternehmen wiederum seine Mitarbeiter effektiver zu entlohnen, was die Mitarbeiterloyalität weiter steigen lässt.
- Die durch die hohe Produktivität und Motivation beständigen erzeugten Kostenvorteile in Verbindung mit den Erträgen loyaler Kunden, bringen mehr Gewinn. Ein höherer Gewinn erleichtert die Arbeit, die richtigen Aktionäre zu gewinnen und zu behalten.
- Die loyalen Aktionäre verhalten sich wie Partner des Unternehmens. Sie verringern die Kapitalbeschaffungskosten und stellen sicher, dass mehr Geld in das Unternehmen einfließt. Das Wertschöpfungspotenzial des Unternehmens wird dann weiter gesteigert und gegenüber der Konkurrenz einen deutlichen Vorteil aufbaut.
- Die erzeugten Werte sind Anreize für Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre loyal zu bleiben. Bei der Wertschöpfung sind diese drei Gruppen viel stärker miteinander verbunden als bisher gedacht. Deshalb ist der erste Schritt zum Aufbau eines erfolgreichen Loyalitätsbasierten Managementsystem die Erkennung der Wünsche der drei Gruppen unter Berücksichtigung der Verbindung zwischen ihnen.

### Loyalitätsbasiertes Management

Schöpfung von Wert für Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre und Unternehmen

## 2 Kundenloyalität

### 2.1 Definition

Kundenloyalität (Kundentreue, Kundenverbundenheit) ist die Stufe der Kundenbindung, die nicht nur auf Wechselbarrieren (psychologische, ökonomische, rechtliche Bindungen) beruht. Sie ist vielmehr die freiwillige und bewusste Entscheidung zum Wiederkauf, Zusatzkauf und zur Weiterempfehlung eines Produktes oder einer Dienstleistung. Dabei sind nur die an die Kunden angebotenen Leistungen, die von ihnen auch wahrgenommen werden, wichtig und zu berücksichtigen. Das bedeutet, dass Unternehmen die richtigen Werte für die richtige Kunden erzeugen sollen.

Loyalität kann also durch die Schaffung von Kundenzufriedenheit und die Pflege einer gesunden Beziehung zu den Kunden angestoßen werden, denn erst diese positive Einstellung gegenüber einem Anbieter veranlasst die Kunden eine dauerhafte Beziehung aufbauen zu wollen. Das Ergebnis der Pflege loyaler Kunden ist, dass sie nicht nur häufiger und mehr kaufen sondern auch, dass sie verteidigungsbereit sind und freiwillig und kostenlos für die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens werben. Gute Beispiele für Markentreue geben die Apple-Macintosh-Benutzer. Sie werben nicht nur für

### Kundenloyalität

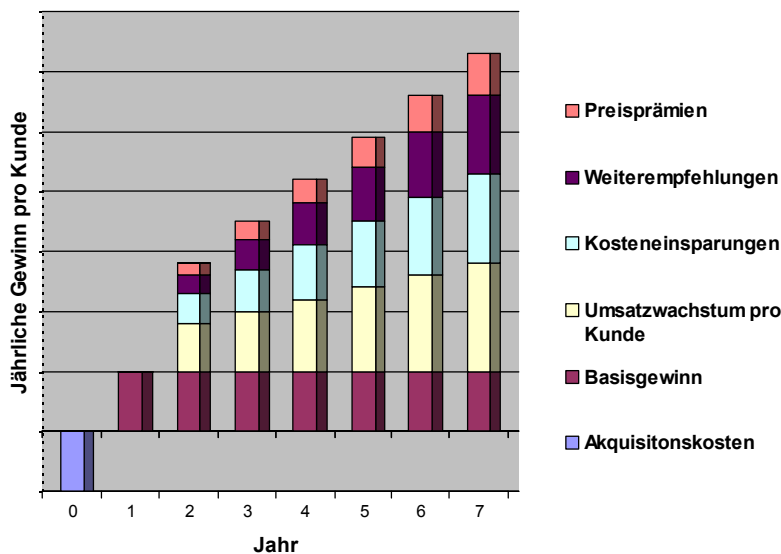
Die freiwillige Entscheidung der Kunden zum Wiederkauf, Zusatzkauf und zur Weiterempfehlung eines Produkts oder einer Dienstleistung

die Produkte von Apple, sondern kaufen weitere Entwicklung des Unternehmens in der Computerbranche eben wie Nebenprodukte, z.B. den MP3-Player.

## 2.2 Effekte der Kundenloyalität

Die Kundenloyalität hat viele positive wirtschaftliche Effekte auf das Unternehmen wie z.B. auf Akquisitionskosten, Basisgewinn, Umsatzwachstum, Kosteneinsparungen, Weiterempfehlungen und Preisempfindung/Prämien.

**Effekte der Kundenloyalität**  
Gewinnsteigerung und Kostensenkung



**Abbildung 2**  
Warum loyale Kunden gewinnträchtiger sind  
Vgl. Reichheld, Frederick: Der Loyalitäts-Effekt

- **Akquisitionskosten:** Jedes Unternehmen muss vorab Geld investieren um neue Kunden zu gewinnen. Bei einer langfristigen Kundenbeziehung werden solche anfängliche Kosten amortisiert.
- **Basisgewinn:** Der Gewinn, der aus dem Verkauf eines Produkts oder einer Dienstleistung entsteht (im Gegensatz zu Zusatzgewinn – Gewinn, der z.B. bei vorhandener Loyalität aus Zusatzkäufen entsteht).
- **Umsatzwachstum:** der Zuwachs von Kundenumsätzen durch erhöhte Kauffrequenz (loyale Kunden kaufen häufiger), Cross-Buying (Zusatzkäufe) und Share of Wallet (Anteil der Ausgaben eines Kunden bei zufriedenstellenden Lieferanten. Je länger und zufriedener der Kunde ist mit der Leistung und deren Wert, desto mehr konzentrieren sich seine Ausgaben auf diesen bestimmten Lieferanten).
- **Kosteneinsparungen:** Eine längere Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen ermöglicht die bessere Kenntnis der Wünsche, Ansprüche, Leistungsangebote und Fähigkeiten der Kunden bzw. des Unternehmens (dessen Mitarbeiter). Dadurch können Kosten eingespart werden.

- **Weiterempfehlungen:** Die Mund-zu-Mund-Propaganda ist effizient und wirkt meistens positiv. Dadurch können Unternehmen kostenlos neue Kunden gewinnen.
- **Preisempfindung/Preisprämien:** Loyale Kunden sind normalerweise weniger preissensibel.

## 2.3 Instrumente zur Verbesserung der Kundenloyalität

### 2.3.1 Die richtigen Kunden erkennen

Unternehmen müssen ihre Kundengruppen zuerst erkennen damit sie auch die entsprechenden Strategien für jede Gruppe aufbauen können. Dadurch werden Investitionen in die falschen Kunden vermieden und die angemessene Aufmerksamkeit auf profitable Kunden konzentriert. Unternehmen können so Wert für ihre wichtigsten Kunden schaffen und gleichzeitig ihre Gewinne/Profite erhöhen.

Kurzzeitkunden	Langzeitkunden	
<p><b><u>SCHMETTERLINGE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Angebot des Unternehmens und Kundenbedürfnisse passen gut zusammen</li> <li>➤ Höchstes Profitpotenzial</li> </ul> <p><b>Aktionen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Auf zufrieden stellende Transaktionen und nicht auf subjektive Loyalität zielen</li> <li>➤ Kunden umwerben nur solange sie aktiv sind</li> </ul> <p><b>Strategien:</b> Investitionen rechtzeitig zurückfahren</p>	<p><b><u>TREUE FREUNDE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Angebot des Unternehmens und Kundenbedürfnisse passen gut zusammen</li> <li>➤ Hohes Profitpotenzial</li> </ul> <p><b>Aktionen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Beständig aber nicht zu oft kommunizieren</li> <li>➤ Latente und echte Loyalität aufbauen</li> </ul> <p><b>Strategien:</b> Pflegen, verteidigen und halten</p>	<p><b>Hohe Profitabilität</b></p>
<p><b><u>FREMDE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Angebot des Unternehmens und Kundenbedürfnisse passen kaum zusammen</li> <li>➤ Niedriges Profitpotenzial</li> </ul> <p><b>Aktionen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nicht investieren</li> <li>➤ Profit bei jeder Transaktion machen</li> </ul>	<p><b><u>KLETTEN</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Angebot des Unternehmens und Kundenbedürfnisse passen nur begrenzt zusammen</li> </ul> <p><b>Aktionen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kaufkraft messen und auch den Anteil der beim Unternehmen gelassen wird, messen</li> <li>➤ Anteil klein: teure und verwandte Produkte anbieten</li> <li>➤ Kaufkraft gering: Kosten strikt kontrollieren</li> </ul>	<p><b>Niedrige Profitabilität</b></p>

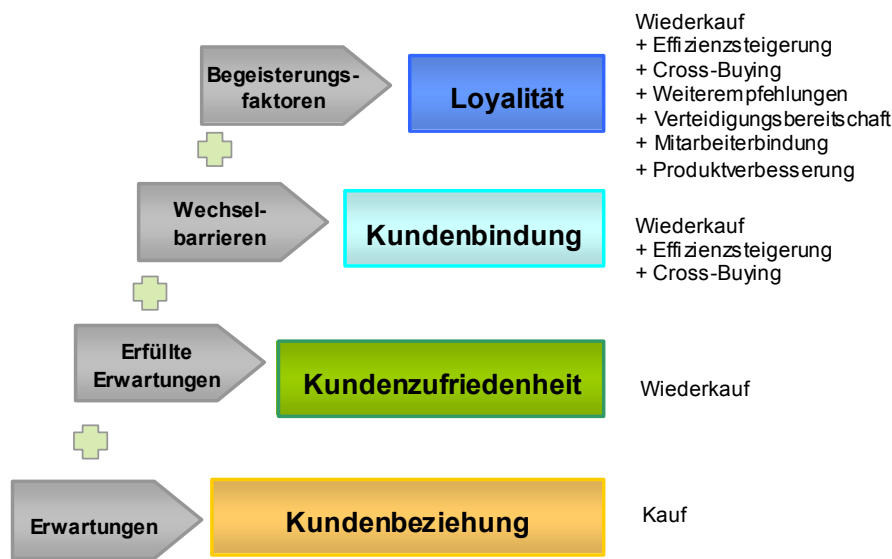
**Abbildung 3**  
 Kundenportfolioanalyse: Die wichtigen Kunden identifizieren und in sie investieren.  
 (Vgl. Reinartz und Kumar: Für jeden Kunden die richtige Strategie, in: Harvard Business Manager)

### 2.3.2 Kundenloyalität durch Zufriedenheit

Zufriedenheit wird als das psychische Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs definiert. Sie ist für die Bindung von Kunden ein notwendiger, aber nicht

ausreichender Faktor zur Loyalität: „Die Zufriedenheit mit einer ersten Transaktion soll hier als notwendige Voraussetzung und damit als notwendige Bedingung für den Aufbau von Treue betrachtet werden“<sup>1</sup>

Um die Kunden zufrieden zu stellen müssen Unternehmen, deren Erwartungen erfüllen. Zur Loyalität müssen Kundenerwartungen übertroffen werden, d.h. Unternehmen müssen die Kunden begeistern, und zwar ständig, damit Vertrauen aufgebaut wird. Das Unternehmen muss dafür das innere *Commitment* von Kunden („psychisches Konstrukt der Verpflichtung, Verbundenheit oder Ergebenheit gegenüber einer Person, einer Leistung oder einer Geschäftsbeziehung“<sup>2</sup>) ansprechen.



**Kundenzufriedenheit**

Erfüllung von Erwartungen + Begeisterung. Zufriedenheit ist notwendige Voraussetzung für Kundenloyalität

➔ **Siehe auch Kapitel 2**

„Kundenzufriedenheit und Kundenbindung“

**Abbildung 4**

Stufen des Erfolgs  
Vgl. Ploss, Dirk: Das Loyalitätsnetzwerk

**2.3.3 Kundenloyalität durch Service- und Kundenorientierung**

Service ist eine Leistung, die dem Kunden Nutzen bringt, seine Erwartungen übertrifft, und kein Bestandteil des Kernprodukts ist. Serviceorientierte Unternehmen bieten ihren Kunden, regelmäßig nicht einmalig oder zufällig, Zusatzleistungen an, denn Zuverlässigkeit ist für die Kunden wichtiger als Überraschungsleistungen. Kundenorientierung heißt die Erwartungen der Kunden erfüllen sowohl bezüglich der Produkt- als auch der Dienstleistungsqualität. Kundenorientierte Unternehmen verstehen und erfüllen die Wünsche ihrer Kunden und können dadurch ihre Loyalität gewinnen.

**Service- und Kundenorientierung**

Zuverlässigkeit bei Erfüllung von Erwartungen

**2.3.4 Kundenloyalität durch Relationship Marketing**

Bei Relationship Marketing spielen Marketing, Produktqualität und Kundenservice zusammen eine Rolle. Diese drei Felder werden vereinigt und integriert (zur Erzeugung von Synergie-Effekt). Dadurch sollen nicht nur Kunden gewonnen aber auch behalten werden. Dabei ist/wird:

**Relationship Marketing**

Kundenloyalität durch Synergie-Effekte von Produktqualität, Kundenservice und Marketing

- der Kundenservice verbessert, um Märkte und Kundenbeziehungen zu festigen

- die Qualität immer aus der Sicht der Kunden betrachtet
- bei Marketing, den Marketing-Mix (Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik) in allen Stufen der Wertschöpfung eingesetzt. Hier ist die Analyse und Bewertung der Kundenstruktur besonders wichtig (Marktsegmentierung und Portfolioanalyse)

➔ **Siehe auch Kapitel 2**

„Beziehungsmanagement“

### Aus der Praxis...

#### Viele Discounter sind sehr kundenorientierte Unternehmen

„In den Aldi-Filialen findet man nicht all den zusätzlichen Service, den andere Unternehmen immer weiter treiben. Hier ist alles auf Funktionalität ausgerichtet. Verkäufer, die dem Kunden beim Einkaufen helfen oder ihn beraten könnten, sucht man vergebens. Außer man trifft zufällig auf einen Mitarbeiter, der gerade ein Regal auffüllt, wobei es sich dabei noch meist um den Marktleiter handelt. Ansonsten muss sich der Kunde in den Läden alleine zurechtfinden. Der Grund: Verkäufer gibt es bei Aldi nicht; außer dem Marktleiter sind bei den Aldi-Filialen nur Kassiererinnen beschäftigt. Trotzdem hat das Unternehmen Erfolg. Es wächst unaufhörlich.“

„... Die Manager von Aldi haben exakt analysiert, was ihre Kunden wollen. Sie wollen gute und frische Waren zu einem möglichst günstigen Preis. Verfügen die angebotenen Artikel über die betreffenden Merkmale, sind sie auch bereit, auf ‚Markennamen‘ auf der Verpackung zu verzichten.“

„...Beim deutschen Kundenbarometer, das jährlich die Zufriedenheit der Kunden von mehr als 1000 Unternehmen in über 30 Branchen misst, erzielt das Unternehmen stets Spitzenwerte.“

„...Das ist nur möglich, weil die Aldi-Manager dem Wunsch ihrer Kunden ‚gute und frische Waren zu einem möglichst günstigen Preis‘ zu erstehen, all ihre Entscheidungen unterordnen.“

(Wolfgang Staminski: Mythos Kundenorientierung – Was Kunden wirklich wollen, S. 25 -27)

## Exkurs – Loyalität im Internet

Eine neue Möglichkeit die Kundenloyalität zu fördern, stellt heute das Online-Geschäft dar, denn Konsumenten legen immer mehr Wert auf den bequemen und schnellen Kauf. Weil ein Kunde im Internet schwieriger zu halten ist, sollten ein paar Regeln besonders beachtet werden:

- Im Online-Geschäft ist Vertrauen besonders wichtig (nicht Preise und breites Angebot)
- Kundenfokus: Bemühungen auf Kunden konzentrieren, die eine langfristige Geschäftsbeziehung versprechen (Kundensegmentierung), unkomplizierte benutzerfreundliche Websites gestalten und die Kunden ansprechen
- Kaufverhalten im Internet analysieren, um aus Kundenabwanderung zu lernen und Strategien zu planen
- Folgende Schlüsselfaktoren müssen der Erwartung der Online-Kunden entsprechen: Auftragsabwicklung, Produktleistung sowie Service und Unterstützung nach dem Kauf

**Loyalität im Internet**

➔ **Siehe auch Kapitel 2**

„Kundenbindungskonzepte im Zeitalter des Internets“



- Das Online-Geschäft muss als Bestandteil des gesamten Unternehmensgeschäfts betrachtet werden, was eine weitere Integration des Kunden schafft

### Aus der Praxis... Kaufen im Internet – eine Vertrauenssache

„Amazon.com beispielsweise dominiert den Online-Buchmarkt, weil es die verlässlichste und vertrauenswürdigste Website der Branche geschaffen hat. Millionen Kunden finden nichts dabei, Amazon bei einer Bestellung ihre Namen, Adressen und Kreditkartennummern zu überlassen. Die daraus hervorgehende Annehmlichkeit – Wiederholungskäufe mit einem einzigen Klick erledigen zu können – wurde für Amazon zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Er ist einer der wichtigsten Gründe, aus dem Kunden immer wieder kommen, und das nicht nur der Bücher wegen, sondern auch, um CD, Videos, Hardware und eine Menge sonstiger Artikel zu kaufen. Wenn Kunden Amazon nicht vertrauen könnten und den Missbrauch ihrer persönlichen Daten oder lästige E-Mail-Werbung befürchten müssten, würden sie diese Daten nie herausgeben, und das Unternehmen würde rasch seine Vorzugsstellung verlieren. Amazon begreift den Wert dieses Vertrauens sehr wohl.“

(Frederick F. Reichheld, Phil Scheffer: Warum Kundentreue auch im Internet zählt, in: Harvard Business Manager, 01/2001, S. 73)

## 3 Mitarbeiterloyalität

### 3.1 Definition

Weil Neueinstellungen sehr hohe Kosten mit sich bringen, z.B. aufgrund von Einstellungstests, Stellenanzeigen, Einarbeitung u.a., ist es für Unternehmen interessant und wünschenswert, Mitarbeiter für längere Zeit zu behalten.

Mitarbeiterloyalität wird unter zwei Gesichtspunkten betrachtet: Die Bereitschaft seitens der Mitarbeiter im Interesse des Unternehmens zu handeln, d.h. Wert für die Kunden zu schaffen. Auch unter Loyalität der Mitarbeiter wird die tatsächliche Verbundenheit der Mitarbeiter zum Unternehmen verstanden, d.h. die Wechselbarrieren, die die Mitarbeiter daran hindern, das Unternehmen zu wechseln und sie dazu bewegen es zu verteidigen.

#### Mitarbeiterloyalität

Loyale Mitarbeiter handeln im Interesse des Unternehmens und binden sich freiwillig längere Zeit an das Unternehmen

### 3.2 Effekte der Mitarbeiterloyalität

Die wirtschaftlichen Effekte der Mitarbeiterloyalität haben auf sieben Faktoren im Unternehmen Einfluss: Einstellungsinvestition, Aus- und Weiterbildung, Effizienz, Kundenauswahl, Kundenbindung, Kundenempfehlung und Mitarbeiterempfehlung.

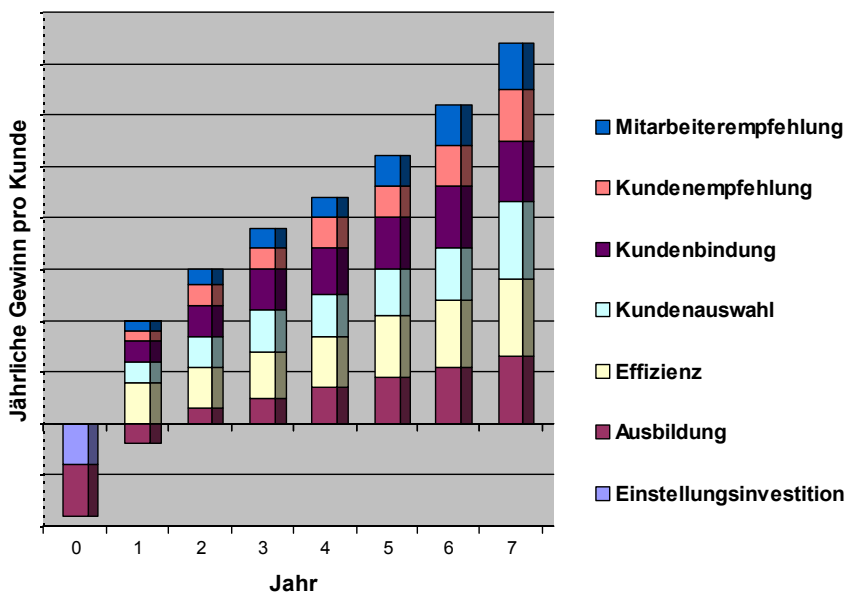
#### Effekte der Mitarbeiterloyalität

Hohe Produktivität und Gewinnsteigerung

- **Einstellungsinvestition:** Die Investitionen in neue Mitarbeiter oder um neue Mitarbeiter zu finden.



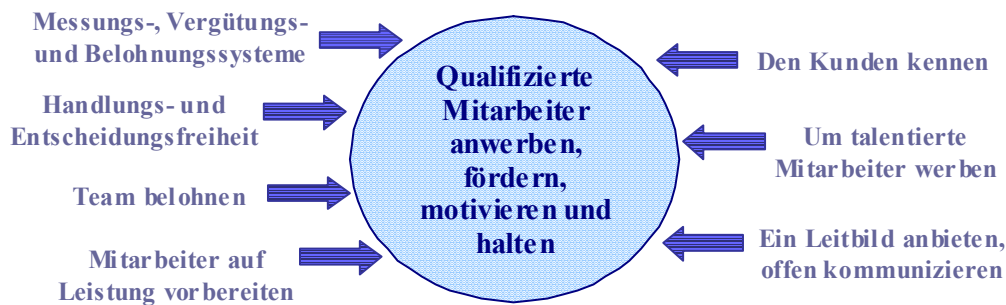
- **Aus- und Weiterbildung:** Um die Qualität der Arbeitskräfte zu erhöhen braucht das Unternehmen ein Aus- und Weiterbildungsprogramm
- **Effizienz:** Je länger Mitarbeiter bei einem Unternehmen bleiben, desto effizienter können sie arbeiten. Die Steigerung der Effizienz wirkt auf die Produktivität des Unternehmens positiv.
- **Kundenauswahl:** Loyale Mitarbeiter tragen erheblich zur Gewinnung der richtigen neuen Kunden bei, weil sie sie besser kennen und einschätzen können
- **Kundenbindung:** Je länger ein Mitarbeiter und ein Kunde zusammen arbeiten, desto stärker und besser wird die persönliche Beziehung zwischen den beiden
- **Kundenempfehlung:** Loyale Mitarbeiter machen Mund-zu-Mund-Propaganda. Sie hat eine stärkere Auswirkung auf die Kaufentscheidung neuer Kunden als Werbung und sonstige Verkaufsförderung zusammen.
- **Mitarbeiterempfehlung:** Treue Mitarbeiter können ihrem Unternehmen effektiver und effizienter neue richtige Mitarbeiter vermitteln. Dadurch erhöht sich die Qualität der neuen Mitarbeiter, und die Rekrutierungskosten sinken dabei.



**Abbildung 5**  
Warum langjährige Mitarbeiter Wert schaffen  
Vgl. Reichheld, Frederick: Der Loyalitäts-Effekt

## Exkurs – Verknüpfung von Mitarbeiter- und Kundenloyalität

Durch internes Marketing – Zielvereinbarungen, Kommunikation und Anreize – kann Kundenzufriedenheit durch Mitarbeiterzufriedenheit erreicht werden.


**Abbildung 6**

Mitarbeiter können durch internes Marketing zu Kundenleistungen motiviert werden. (Vgl. Wolfgang Staminski: Kernelemente des internen Marketing)

### Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kundenloyalität

- **Messungs-, Vergütungs- und Belohnungssysteme:** Kundenorientierung muss sich in der Entlohnung und Belohnung der Mitarbeiter widerspiegeln. Andernfalls können Mitarbeiter daraus folgern, dass Kundenzufriedenheit und -orientierung bei ihrem Unternehmen keine Rolle spielen. Das Entlohnungssystem ist außerdem auch gleichzeitig ein Messungs-, Bewertungs- und Belohnungssystem. Wichtig ist zudem das Team-Entlohnungssystem (Gruppen-Prämien, *Incentives*).
- **Handlungs- und Entscheidungsfreiheit:** Mitarbeiter müssen sich noch streng an Richtlinien halten, die meistens von oben nach unten verordnet werden (*Top-Down*). Das obere Management kennt aber Kundenwünsche nicht so gut wie die Mitarbeiter und lässt keinen Spielraum für Flexibilität. „Kundenorientiertes Verhalten setzt voraus, dass jeder Mitarbeiter weiß, hinter ihm steht ein Team, das ihn bei Erbringen der vom Kunden gewünschten bzw. erwarteten Leistung unterstützt“<sup>3</sup>.
- **Team belohnen:** Die Arbeit in Teams soll dort gefördert werden, wo Kundenwünsche besonders komplex sind (siehe oben: Messungs-, Vergütungs- und Belohnungssysteme)<sup>4</sup>.
- **Mitarbeiter auf Leistungen vorbereiten:** Die Art und Weise, wie Mitarbeiter sich verhalten sollen, um auf die Bedürfnisse der Kunden einzugehen, muss ihnen erklärt werden. Wissen die Mitarbeiter, dass es das primäre Ziel ist, den Kunden zufrieden zu stellen, wird anderen Tätigkeiten nicht mehr zuviel Gewicht gegeben.
- **Den Kunden kennen:** Mitarbeiter (Innendienst) die auch Kundenwünsche erfüllen sollen, haben oft keinen Kundenkontakt und keine Vorstellungen von den wirklichen Bedürfnissen der Kunden. Energien werden intensiver mit internen technischen Abläufen verbraucht als mit dem Hauptziel, Kundenwünsche zu erkennen und zu erfüllen. Die Umstellung auf Kundenleistung kann durch eine bessere Integration zwischen Außen- und Innendienst geschafft werden, damit Daten über Kundenbedürfnisse und interne Abläufe ausgetauscht, bewertet und die Probleme gelöst werden können. Kompromisse in Form von mehr Entscheidungsfreiheit für Außendienstmitarbeiter können z.B. auch eine Lösung dafür sein. Diese könnten dann von Fall zu Fall vor Ort entscheiden, was sie dem Kunden als Lösung für sein Problem anbieten, ohne dabei Richtlinien zu verletzen.

- **Talentierte Mitarbeiter:** „Welche Bedeutung ein Unternehmen dem Thema 'Kundenorientierung' beimisst, muss sich auch in seinen Einstellungsstandards und -verfahren widerspiegeln“<sup>5</sup>. Die Einstellung zum Thema Kundenorientiertes Verhalten ist in manchen Bereichen von größerer Bedeutung als die Qualifikationen der Mitarbeiter. Diese können meistens schnell erlernt werden, während fehlende aber nötige kundenorientierte Einstellungen normalerweise nur durch langwierige und kostenträchtige Personalentwicklungsmaßnahmen vermittelt werden können<sup>6</sup>.
- **Leitbild anbieten, offen kommunizieren:** Maßnahmen, Ziele und Veränderungen können besser verstanden und effizienter ausgeführt werden, wenn sie auch verstanden werden. Hierzu ist gute Kommunikation vonnöten, um Sinnzusammenhänge zu vermitteln.

#### Aus der Praxis...

#### Handlungs- und Entscheidungsfreiraum für die Kundenorientierung

„Sollen sich die Mitarbeiter eines Unternehmens kundenorientiert verhalten, müssen sie die nötigen Handlungs- und Entscheidungsspielräume haben.

„...Begriffen hat dies die Geschäftsführung der Handelskette Globus, St. Wendel. In deren Selbstbedienungsmärkten können die Mitarbeiter bis zu einem Wert von 1000 Mark selbst entscheiden, ob sie ein Produkt, mit dem ein Kunde unzufrieden ist, umtauschen, oder ob sie ihm den Kaufpreis zurückerstatten. Ebenso kann ein Mitarbeiter einen Kunden, der sich z.B. über schlechten Service beschwert, spontan – als kleine Entschädigung – zu einem Kaffee oder Essen in das Globus-eigene Selbstbedienungsrestaurant einladen. Kein Wunder, dass die Globus-Selbstbedienungsmärkte beim Deutschen Kundenbarometer stets Spitzenwerte erzielen.“

(Wolfgang Staminski: Mythos Kundenorientierung – Was Kunden wirklich wollen. S. 251-252)

### 3.3 Instrumente zur Verbesserung der Mitarbeiterloyalität

Das Interesse und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz kann durch folgende Anreize gesteigert werden:

- **Intrinsische Motivationsfaktoren:**
  - ✓ Menschlichkeit: Interne Events, *Sabbaticals*, Gestaltung des Arbeitsplatzes, flexible Arbeitszeiten
  - ✓ Anerkennung
  - ✓ Handlungsspielraum
  - ✓ Entwicklungsmöglichkeiten: Job Enlargement, Job Enrichment, Job Rotation, Karriereperspektiven
- **Extrinsische Motivationsfaktoren**
  - ✓ Entlohnung
  - ✓ Zusatznutzen: Praktischer Natur (Concierge-Service, Lage des Unternehmens, Leihwagen, Arbeit zu Hause), informativer Natur

#### Mitarbeiterloyalität

Durch intrinsische oder extrinsische Motivation

#### ➔ Siehe auch Kapitel 5

„Corporate Identity – ein Erfolgsfaktor?“

(Zeitschriften, Fortbildung, Sprachkurse, Seminare, Lehrgänge), emotionaler Natur (gutes Image des Unternehmens, Stolzgefühl, Identifizierung, interne Events) und sozialer Natur (Ausstellungen, Sportveranstaltungen und Sicherheit des Arbeitsplatzes)

## 4 Aktionärsloyalität

### 4.1 Definition

Aktionäre sind einem Unternehmen treu, wenn sie nicht nur aus Spekulationsgründen in das Geschäft investieren, sondern vielmehr weil sie von den Perspektiven und Visionen des Unternehmens überzeugt sind. Gesellschaften, die gute Aktionärspflege betreiben, können meistens von ihren Aktionären erwarten, dass das angebotene Kapital nach einer Kapitalerhöhung von ihren Aktionären gezeichnet wird.<sup>7</sup> Loyale Aktionären sind sozusagen auch Partner des Unternehmens.

#### Aktionärsloyalität

Keine Frage der Spekulation, sondern der Überzeugung

### 4.2 Effekte der Aktionärsloyalität

Die Loyalität von Aktionären hat auch zahlreiche positive Effekte auf das Unternehmensgeschehen wie z.B.:

- **geringe Kapitalbeschaffungskosten:** Statt durch Fremdkapital haben die Unternehmen sich durch Investitionen von loyalen Aktionären finanziert.
- **stabiler Aktienkurs:** Die loyalen Aktionäre halten die Aktie für längere Zeit als Spekulanten, dadurch wird der Aktienkurs stabilisiert.
- **(Re-)Investitionen:** Die aus Loyalität resultierten Gewinne ziehen die Aktionäre an, so dass sie in das Unternehmen investieren und reinvestieren.

#### Aktionärsloyalität

Sichern langfristige Entwicklung des Unternehmens und erhöhen langfristigen Unternehmenswert

### 4.3 Instrumente zur Aktionärsloyalität

Durch die Einführung effizienter Investor Relations können Unternehmen versuchen die Erwartungen der Aktionäre zu erfüllen, um so nach ihrer Loyalität zu streben. Das wichtigste Ziel dabei (und Weg dazu) ist, sowohl die Unternehmensbewertung langfristig zu erhöhen, d.h. Shareholder Value zu schaffen als auch eine umfassende Kommunikationspolitik zwischen Unternehmen und Aktionären (sowie anderen Interessensgruppen) zu befördern. Dadurch erhöhen Unternehmen ihr Image und schaffen gleichzeitig Wert für die Aktionäre.

#### Aktionärsloyalität

IR-Strategien für die Kommunikation und gegen die Unsicherheit

Dafür müssen Aktien wie ein Unternehmensprodukt und die Aktionäre wie normale Konsumenten dieses (Marken-)Produkts angesehen werden, deren Bedürfnisse befriedigt werden müssen und für die das Unternehmen Wert schaffen muss. Dazu müssen strategische Planungen festgelegt und eine gute Strategie verfolgt werden. Folgende Investor Relations-Maßnahmen sind Teil

#### ➔ Siehe auch Kapitel 5

„Erfolgsfaktoren für den Shareholder Value“

der strategischen Planungen, um die richtigen Zielgruppen und Ziele zu erreichen:

- **Analyse der Aktionärsstruktur:** wie sieht soziodemographische Struktur der Eigentümer aus?
- **Präsenzerhöhung und Stimmrechtbeeinflussung auf Hauptversammlungen:** damit die Planungen des Unternehmens auch durchgeführt werden können, müssen diese versuchen Aktionäre zur Beteiligung an der Hauptversammlung zu bewegen und auch sie von ihren zukünftigen Plänen zu überzeugen.
- **Planung:** für die Strategien und Umsetzung von z.B. Dividenden- und Akquisitionspolitik. Die Planung ist ein wichtiger Bestandteil des Investor Relations, damit klare Pläne ausformuliert werden können und um auch bei Krisenzeiten, auf adäquate Gegenmaßnahmen ergreifen zu können (z.B. Krisenkommunikation)
- **Lobbying:** Einfluss auf Gesetzvorlagen – d.h. „die Politik zumindest zeitweise für ihre Interessen zu Gewinnen“<sup>8</sup>. Besonders stark von Banken-, Chemie- und Pharmaverbände ausgeübt

### Aus der Praxis...

#### Inhalt einer Equity Story

„Wichtig ist nur, dass die Equity Story alle wesentliche Punkte früher oder später erwähnt:

- Den Markt: Wie grenzt er sich ab? Wie stark wächst er? Ist es ein lokaler oder globaler Markt? Wo ergeben sich neue Potenziale?
- Den Wettbewerb: Mit wem konkurriert man? Wieso ist man der Konkurrenz überlegen (Alleinstellung)? Wo steht man im Wettbewerb?
- Die Vision: in welche Richtung bewegt sich das Unternehmen? Wo möchte es in fünf Jahren stehen?
- Die Produkte: Was macht das Unternehmen? Besteht Patentschutz? Wie groß ist der technologische Vorsprung? Welches Kundenbedürfnis erfüllen die Produkte?
- Das Geschäftsmodell: Wie verdient das Unternehmen Geld? Wie vertreibt es seine Produkte? Wie vermarktet es sie? Mit welchen Firmen arbeitet das Unternehmen in der Produktion, im Einkauf, in der EDV und im Vertrieb zusammen?
- Das Management: Wer sind die entscheidenden Köpfe? Über welche Qualifikationen verfügen sie? Wie entwickelt sich die Zahl der Angestellten?
- Die Hard Facts: Wie haben sich Umsatz, Ergebnis und Marktanteil entwickelt? Wie sieht die Prognose aus?“

(Claudia Schumacher, Stefan Schwartz, Stephan Lücke: Investor Relations Management und Ad-hoc-Publizität, S. 23)

- **Erstellung einer überzeugenden Equity Story:** (Eigenkapital-Geschichte), um die Situation, Prognosen, Perspektiven und Chancen des Unternehmens darzustellen und die Aktionäre zu den Vorteilen der Investition in das Unternehmen zu überzeugen.
- **Erkennung der IR-Adressaten:** Zielgruppen, deren Probleme und Bedürfnisse erkannt und erfüllt werden sollen

**Zielgruppen**

## Institutionen und Professionals: (Universal-)Banken, Broker

1. Private Investoren
  2. Medien
  3. Öffentlichkeit
  4. Betriebsrat
  5. Aufsichtsrat
- **Um das Unternehmensimage zu pflegen wird auf einseitige Maßnahmen zurückgegriffen. Durch solche Maßnahmen entsteht ein positives Image bei der Öffentlichkeit. Diese werden in folgenden Formen verarbeitet:** **Gutes Image**
1. Presseberichte, (Finanz-)Anzeigen, Newsletter (Aktionärs-, Mitarbeiter- und Kundenzeitschriften bzw. E-Mails), Hotline (Abhören von Informationen)
  2. Geschäftsberichte (mit Visionen, Vergleichen von Mitbewerbern, Lageberichte, Strategien, usw., vgl. Equity Story), Fakten-Bücher (enthalten auch Informationen über die Lage, die Strategien und die Visionen), Prospekte (enthalten Informationen über Emissionen, Kapital-Erhöhungen), Unternehmensbroschüren (zur Image- und Kommunikationspflege), Hauptversammlungseinladungen, Hauptversammlungsansprachen (für diejenige, die bei der HV nicht anwesend waren), Bilanz-/Zahlenanzeigen
  3. Reaktion aufgrund von Spekulationen und Gerüchten an der Börse
- **Um die Interessengruppen zu erreichen werden wechselseitige Maßnahmen zur Kommunikation (Austausch zwischen Unternehmen und Interessengruppen) angewendet:** **Dialog**
1. Investorengespräche, Pressegespräche, Unternehmensbesuch (Der Tag der offenen Tür), Unternehmenspräsentationen (vgl. Equity Story, Unternehmensimage), Regionalversammlungen, persönliche Kontaktpflege (über Telefon, Fax)
  2. Hauptversammlung, Bilanz-/Pressekonferenz, DVFA-Analysistentreffen (Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management-Kapitalmarktexperten/Investorenvertreter), Aktionärs-Messe (wie z.B. IAM - Internationale Aktionärsmesse in Düsseldorf), IR-Etage (Möglichkeit das Unternehmen vorzustellen)
  3. Reaktion des Unternehmens: Das Unternehmen führt, als Reaktion auf die Handlung eines beliebigen Börsenteilnehmers (Adressat), eine IR-Maßnahme durch, um einen wechselseitigen Dialog zu ermöglichen – durch z.B. außerordentliche Hauptversammlungen, Pressekonferenz, Analystentreffen

## 5 Opportunitätskosten

Unter Opportunitätskosten versteht man die Kosten, die entstehen, "was aufgegeben werden muss, um etwas anderes zu erlangen"<sup>9</sup>. Das sind sozusagen die Kosten des Verzichtes.

Unternehmen stehen unter dem Zielkonflikt Gewinne kurz- oder langfristig zu realisieren. Bei dem Loyalitätsbasierten Management sollen Investitionen in der Gegenwart getätigt werden, d.h. es wird auf unmittelbaren Gewinn verzichtet, um in der Zukunft umso mehr Gewinne erzielen zu können.

Opportunitätskosten aus den Aktionären Sicht ist: „Die erwartete Rendite, die ein Investor bei einer alternativen Kapitalmarktanlage seiner Mittel bei gleichem Risiko erzielen kann. Kapitalkosten oder Opportunitätskosten sind ein wesentlicher Bestandteil des Kalküls zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Investitionsprojekten“<sup>10</sup>. Auch deshalb müssen Unternehmen ihre Aktionäre durch eine gute Kommunikationspolitik von den Vorteilen der Investition in dieses Unternehmen überzeugen

Auch für Mitarbeiter und Kunden entstehen Opportunitätskosten. Ein Mitarbeiter könnte bei einem anderen Unternehmen mehr verdienen oder mehr Freizeit haben. Was in seiner Entscheidung überwiegen wird, ist was für ihn am Wertvollsten ist. Kunden stehen vor dem Zielkonflikt - mehr Qualität, bessere Preise oder mehr Service? Wofür sie sich entscheiden werden hängt also auch von ihren Wertvorstellungen ab. Deshalb müssen Unternehmen von heute erforschen was hinter den Wertvorstellungen ihrer Kunden, Mitarbeiter, Aktionären und auch ihrer eigenen Vorstellungen steht, genauso müssen sie analysieren auf welche Kosten dabei verzichtet werden müssen. Beispiele für weitere Zielkonflikte:

Kundenloyalität fördern durch hohe Investitionen oder Kosten sparen? Kunde als Discounter oder Markengeschäft ansprechen (Qualität oder Preise)?

Dem Shareholder-Interesse oder dem Interesse des Unternehmens mehr Aufmerksamkeit widmen (Mitarbeiter, Manager)?

In welche Aktien soll das Geld investiert werden? Soll in Aktien oder in andere Kapitalanlageformen investiert werden? In dieses Unternehmen?

## 6 Ausblick – Verknüpfung zwischen Kunden-, Mitarbeiter- und Aktionärsloyalität

Kunden-, Mitarbeiter- und Aktionärsloyalität werden bisher meistens als getrennte Interessensgruppen betrachtet und der enge Zusammenhang, der tatsächlich zwischen ihnen besteht, wird kaum berücksichtigt. Dabei stellt das neue, auf Loyalität basierte Geschäftsmodell diese Beziehung deutlicher dar und zeigt außerdem, welche Verbesserungen bei einer Gruppe, z.B. den

### Opportunitätskosten

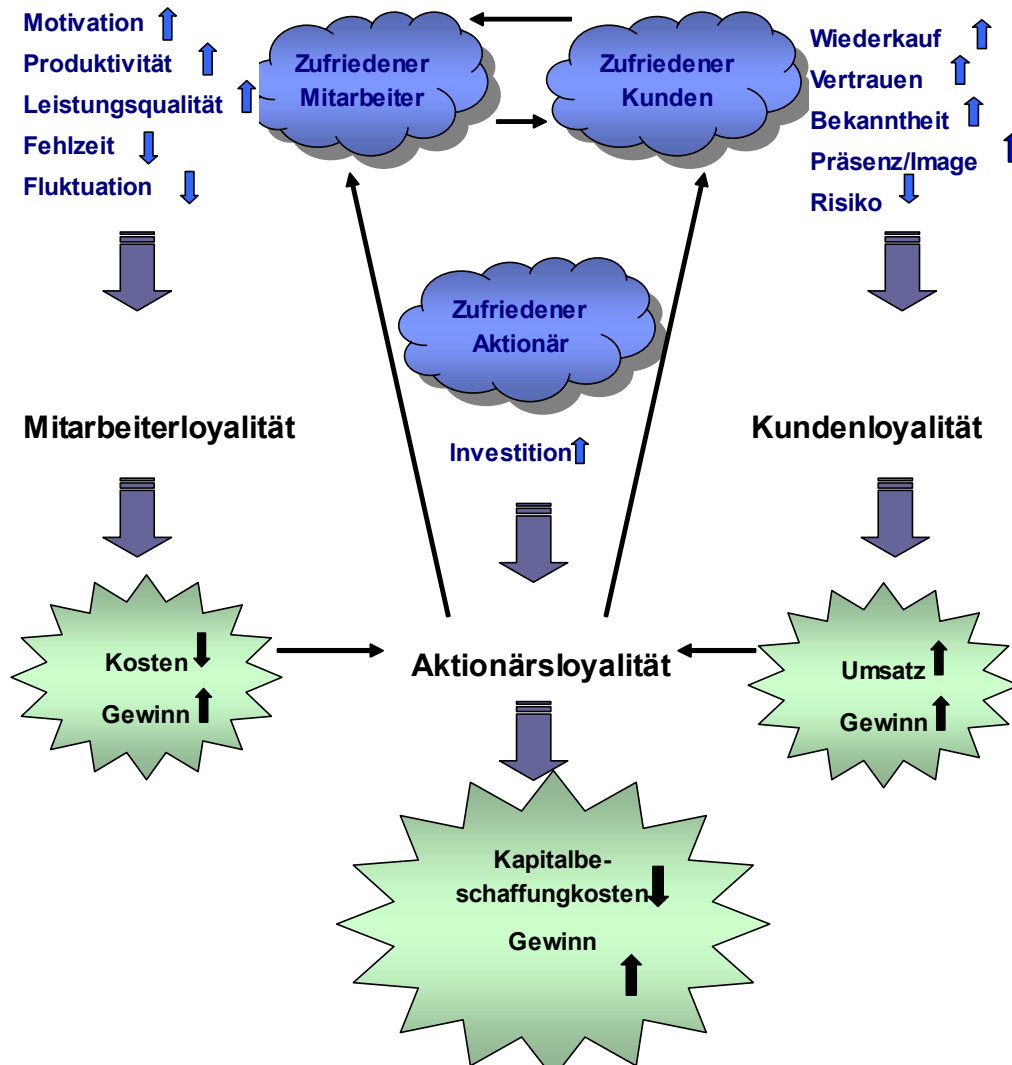
Was aufgegeben werden muss, um etwas anderes zu erlangen

### Beziehung zwischen Kunden-, Mitarbeiter- und Aktionärsloyalität

Die Beziehung muss verstärkt werden um mehr Wert für alle Beteiligte zu sichern



Mitarbeitern, unternommen werden müssen, damit auch die anderen Gruppen davon profitieren.



**Abbildung 7**  
 Beziehung zwischen Kunden-, Mitarbeiter und Aktionärsloyalität

Um diese Geschäftsstrategie in konkrete und erfolgreiche Handlungen umzusetzen, bedarf das Unternehmen eines geeigneten Steuerungssystems (Controlling). Das Strategie-Controlling-Instrument der Balanced Scorecard kann bei dieser Aufgabe sehr hilfreich sein. Es umfasst vier verschiedene Perspektiven (interne Prozesse, Finanzen, Kunden und Mitarbeiter). Dabei müssen Unternehmen klare Ziele, Strategien und Kennzahlen festlegen sowie die Beziehungen zwischen Handlung und Wirkung der verwendeten Instrumente zur Gewinnung der Loyalität erkennen und messen.

Mögliche Kennzahlen sind: Wiederkaufsrate und Kundenbindungsrate (für Kundenloyalität), Fluktuationsrate und Zielerreichungsgrad (für Mitarbeiterloyalität), Haltezeit der Aktien und Kaufrate neuer Aktien-Emissionen desselben Unternehmens (für Aktionärsloyalität). Durch die Messung solcher Kennzahlen können Unternehmen herausfinden, ob sie auf dem richtigen Kurs liegen oder ob Verbesserungen notwendig sind.

## Anhang – Begriffserklärung

Menschlichkeit: menschliche Bedürfnisse von und Beziehungen zwischen Mitarbeitern.

Interne Events: Veranstaltungen, die den Zusammenhang der Mitarbeiter fördern wie z.B. Weihnachtsfeier, Sportveranstaltungen, Abteilungsausflüge.

Sabbaticals: Längere Auszeiten aus dem Geschäft, eine Art verlängerter Urlaub (zwischen drei Monaten und zwei Jahren). Diese dienen der Befreiung<sup>11</sup> der Mitarbeiter (die Kreativität und Ideen ins Geschäft bringen müssen) von Alltagsorgen, damit bessere Ideen in der Zukunft in das Unternehmen einfließen.

Flexible Arbeitszeiten: Wochenarbeitskonten, Jahresarbeitskonten und Vertrauensarbeitszeit. Die Arbeitszeit wird von den Mitarbeitern selbst, je nach Bedarf beliebig verteilt. So ist mehr Freiheit, um zu entscheiden, wann mehr Einsatz von Arbeitszeit (für ein Projekt z.B.) benötigt wird.

Concierge-Service: Einkaufserledigung, Babysitting, Kindergarten, Ausführen von Haustieren. Service, den die Unternehmen ihren Mitarbeiter anbieten.

## Interessante Literatur zum Thema:

Schumacher, Claudia/ Schwartz, Stefan/ Lüke, Stephan

Investor Relation Management und Ad-hoc-Publizität – so erfüllen Sie die gesetzlichen Vorgaben und die Forderung der Kapitalgeber. München: Beck Wirtschaftsverlag, 2001

Staminski, Wolfgang

Mythos Kundenorientierung – Was Kunden wirklich wollen. Frankfurt/ New York: Campus Verlag, 1998

Reinartz, Werner/ Kumar, V.

Kundenpflege – aber richtig. In: Harvard Business Manager. 01/2003, S. 68-78

Reichheld, Frederick F

Der Loyalitätseffekt : die verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert

Campus Verlag, 1997

Ploss, Dirk

Das Loyalitätsnetzwerk : Wertschöpfung für eine neue Wirtschaft

Galileo Press, 1. Auflage, Bonn 2001

## Interessante Links im Internet (Stand: 09/2003):

<http://www.loyalty-hamburg.de>

„Die Experten in Kundenbindung“. Alles über Kundenloyalität und Kundenbindungsmaßnahmen.

<http://www3.bwl.uni-kiel.de/FiWi/Forschung/manuskripte/opport.html>

Peter Nippel und Roland Scheinert: „Kapital- und Opportunitätskosten bei Unsicherheit“. Erschienen als Arbeitspapier, Universität zu Kiel, August 1999 (überarbeitet im Februar 2000).

<http://www.dienstleistungsmanagement-competence-center.de>

Verschiedene Artikel über Management und Kundenbeziehungsmanagement.

<http://www.handelsblatt.de>

Börsenlexikon.

## Kommentare

---

<sup>1</sup> Klingenberg, Beate: Kundennutzen und Kundentreue – eine Untersuchung zum Treue-Nutzen aus Konsumentensicht. München: FGM-Verlag, 2000, S. 12.

<sup>2</sup> Klingenberg, Beate, 200, S. 14.

<sup>3</sup> Staminski, Wolfgang (1998), S. 253

<sup>4</sup> Siehe auch Online Lehrbuch – Kapitel 4: „Gruppenarbeit“

<sup>5</sup> Staminski, Wolfgang (1998), S. 260

<sup>6</sup> Staminski, Wolfgang (1998), S. 259

<sup>7</sup> Vgl. <http://www.handelsblatt.de> - Börsenlexikon

<sup>8</sup> Dürr, Michael (1995), S. 50

<sup>9</sup> Mankiw, Nicholas Gregory: Grundzüge der Volkswirtschaftslehre. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1999, S. 6.

<sup>10</sup> Nippel, Peter (Lehrstuhl für Finanzwirtschaft: Uni Kiel):

<http://www3.bwl.uni-kiel.de/FiWi/Forschung/manuskripte/opport.html>



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