

Kunden binden durch Wechselhürden

Der elektronische Handel ermöglicht es, kosteneffektive und treuefördernde Beziehungen zu profitablen Kunden aufzubauen – aber wie verteidigt man Kunden vor der Konkurrenz, die ja nur einen Klick entfernt ist?

Was der Kunde sucht, ist Mehrwert (added value), doch wie dieser Mehrwert aussieht ist beinahe so mannigfaltig wie die Anzahl der Anbieter.

Er lässt sich jedoch grundsätzlich zusammenfassen auf informative, finanzielle und zeitsparende Vorteile. Das Produkt wird immer umfassender, wird immer mehr zu einer „Lösung“. Derjenige Anbieter, der die beste Lösung aus der Sicht des jeweiligen Kunden anbietet, wird den Kunden für sich gewinnen. Doch erst danach fängt der eigentliche Kampf um den Kunden an – der Kampf um seine Loyalität, um die Kundenbindung und das Verhindern des Abwanderns des Kunden.

Es ist im Allgemeinen nicht leicht, zwischen Wechselhürden, Kundenbindung und Aufbau von Loyalität zu unterscheiden.

Diese Begriffe sind unmittelbar miteinander verbunden, es kann jedoch festgestellt werden, dass Wechselhürden ein Mittel der defensiven Kundenbindung darstellen. Es ist einleuchtend, dass jegliche Maßnahmen, die den Kunden zufriedener machen und ihn treuer machen, gleichzeitig auch Wechselhemmnisse aufbauen. Allerdings ist das Entstehen von Wechselhürden eng mit anderen generellen Maßnahmen der Online-Kundenbindung und den Merkmalen der Kundenloyalität verbunden, weshalb auch auf diese Bedacht genommen werden muss. Denn, wie man mit dem Kunden umgeht, das heißt, wie man seine Anforderungen erfüllt und die Art, auf die man mit ihm Information austauscht, ist der Schlüssel um Loyalität aufzubauen und zu bewahren – und damit auch Wechselbarrieren zu errichten.

1. Wechselhemmnisse und Wechselhürden im E-Business

Eine wichtige Maßnahme im Zusammenhang mit dem Kundenbindungsmanagement und dem Bewahren von Loyalität ist der Aufbau von ökonomischen und psychologischen Wechselbarrieren, die aus zufriedenen Kunden treue Kunden machen.

Freiwillig akzeptierte Wechselbarrieren erhöhen den Nutzen des Angebots für den Kunden oder reduzieren seinen Aufwand.² Prinzipiell kann man Wechselbarrieren in Wechselhemmnisse und Wechselhürden unterscheiden, wobei die Grenze zwischen diesen beiden Begriffen fließend und oft überlappend ist.

Wechselhemmnisse

Wechselhemmnisse schaffen eher Verbundenheit als Wechsel zu vermeiden. Sie sind kundenintrinsisch und freiwilliger Natur, können allerdings durch gezielten Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen hervorgerufen oder verstärkt werden. Durch Kundenbindung werden Wechselhemmnisse im Kunden erzeugt; somit sind Wechselhemmnisse eigentlich eine abgeschwächte Form von Loyalität. Der Kunde ist loyal im Sinne von er ist gehemmt, zu einer Konkurrenz zu wechseln, jedoch eben nicht hundertprozentig treu. Die diversen Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenbindung sollten im Idealfall zu den folgenden zwei Effekten führen, in die sich die Wechselhemmnisse einteilen lassen.

Zufriedenheit mit dem Service Level.

Hat der Kunde in der Vergangenheit gute Erfahrungen mit dem Anbieter gemacht, wird seine Wechselintention nicht sehr groß sein.

Dies unterstreicht die Bedeutung von Customer Care im Online Business, denn jeder Kundenkontakt kann die Loyalität des Kunden steigern oder auch nicht. Auch zeitgerechte Distribution kann hier erwähnt werden, aber vor allem Content, also der Inhalt der Site, des Produkts. Wie bereits erwähnt, wird das Produkt im Internet immer umfassender, es besteht aus Service, Information, Entertainment und physischen Produkteigenschaften. Je genauer man die Bedürfnisse der Kunden kennt, desto besser kann man sie betreuen, was wiederum die Bedeutung von CRM unterstreicht, denn nirgends ändern sich die Ansprüche der Kunden so schnell wie im Internet.

Gewöhnungseffekt.

Kunden werden mit der Zeit im Umgang mit der Website trainiert, sie wissen, was sie erwartet und kennen die Struktur der Site.

Die Konsumenten gelangen also schnell zu den von ihnen gewünschten Produkten, ohne vorher noch eine Suchmaschine aufzusuchen und Angebote zeitkonsumierend zu vergleichen. Diese Suche wäre mit Kosten verbunden. Diese Suchkosten schließen die psychologischen Kosten der Veränderung liebgewonnener Gewohnheiten, die Zeit und Anstrengung der Suche eines neuen Anbieters und die Risiken, die mit der Entscheidung für einen neuen Anbieter verbunden sind, mit ein

Es muss natürlich erwähnt werden, dass die Wirksamkeit verschiedenster Maßnahmen, die der Verstärkung dieser kundenintrinsicen Wechselhemmnisse dienen sollen, genau auf das jeweilige Kundensegment abgestimmt werden müssen.

So gibt es etwa die typischen „Convenience Shopper“, für die Einfachheit und Schnelligkeit der Shopping Experience wichtiger sind als der Preis. Sie haben generell eher geringe Wechseltendenzen, ihnen sollte man mit einer stabilen, übersichtlichen Struktur der Site und einer umfassende Produktpalette (eigentlich „Inhaltspalette“) gegenüberreten. Andererseits gibt es natürlich auch preissensible Konsumenten, bei denen Online Coupons, Rabatte, Bonussysteme und Sonderangebote am ehesten zu Wechselhemmnissen ausgebaut werden können⁵. Denn auf lange Sicht kann man im Internet nicht nur auf Basis des Preises konkurrieren, daher muss man auch dieser Art von Konsumenten andere Anreize bieten.

Wie bereits erwähnt, ist die Grenze zwischen Kundenbindung und Wechselbarrieren schwer zu ziehen.

Im folgenden Abschnitt soll nun auf diejenigen kundenbindenden Bereiche näher eingegangen werden, denen im Zusammenhang mit dem direkten Verhindern der Abwanderung der Kunden zur Konkurrenz besondere Bedeutung zukommt. Einige der Elemente der Kundenbindung erfüllen hier eine „Doppelfunktion“, da sie einerseits die Kundenloyalität und Zufriedenheit steigern, gleichzeitig allerdings auch direkt das Abwandern erschweren oder verteuern. So ist dies etwa bei Bonussystemen der Fall, oder auch bei Personalisierung, die ein Mittel zum Aufbau von Kundenloyalität darstellt, gleichzeitig jedoch, insbesondere in Kombination mit verschiedenen Serviceleistungen, eine eindeutige Wechselhürde repräsentiert.

Wechselhürden schaffen im Unterschied zu Wechselhemmnissen nicht Verbundenheit, sondern Gebundenheit

Der Konsument ist zur Treue quasi gezwungen oder zwingt sich selbst dazu, obwohl auch hier wiederum die Grenzen fließend sind. Kundenbindung durch herausragenden Service hat zur Folge, dass der Kunde vielleicht den Wunsch, nicht aber die Notwendigkeit hat, loyal zu sein. Wechselhürden sind daher Maßnahmen, welche die Kunden dazu bewegen, den Anbieter nicht gleich bei der ersten Gelegenheit zu wechseln. Wechselhürden sind ein wichtiges Werkzeug im Rahmen der defensiven Kundenbindung, also im Rahmen aller Maßnahmen, welche die Kundenzufriedenheit steigern und den Wechsel zur Konkurrenz erschweren sollen.² Auch hier wird wieder aufgezeigt, dass die Trennung zwischen Abwanderung verhindern und Loyalität aufbauen eine sehr vage ist.

Dennoch lassen sich Wechselhürden grundsätzlich in vertragliche, organisatorische und technologische Ausgestaltungen, die einen Wechsel zur Konkurrenz sehr aufwendig, teuer oder unmöglich machen, einteilen.

Dieser Wechsel ist also für den Konsumenten mit relativ hohen Umstellkosten, seien sie von monetärem oder psychologischem Charakter, verbunden. Der Kunde befindet sich im Lock-In, also in einer engen Bindung an ein System

Serviceangebote mit eingebauten Fesseln. Diese Art von Wechselhürden sind organisatorischer Natur. Ein typisches Beispiel hierfür ist das Anbieten von kostenlosen E-Mail Adressen. Die Umstellkosten für den Kunden sind in dem Sinne hoch, als er seine E-Mail Adresse ändern müsste (sogenannter Adressen Lock-In)³. Gleichzeitig kann das Gratis Account auch zur Nutzung von firmeneigenen Direktmailings benützt werden, diese Möglichkeit sollte allerdings nur mit Vorsicht genossen werden.

Personalisierung durch Registrierung und Profiling. Personalisierung bedeutet, den Kunden zur von ihm verlangten Information in minimaler Zeit zu führen. Das Angebot wird durch Personalisierung also genau auf den Kunden abgestimmt, oder – noch effektiver – der Kunde stellt sich das von ihm gewünschte Angebot selbst zusammen. Um dieses Angebot auch beim nächsten Besuch der Site wieder nutzen zu können, muss sich der Kunde identifizieren, nachdem er sich zuerst einmal registriert hat. Für viele Leistungen im Internet ist eine derartige Registrierung erforderlich. Dies fängt an beim Internet Provider, setzt sich bei Online-Käufen fort und ist auch in vielen anderen Bereichen wie etwa bei Communities (Diskussionsforen), E-Mail Accounts, Newslettern, Archivsuchen diverser Zeitschriften, und so weiter zu finden.

Es gibt mannigfaltige Gründe für eine Registrierung, und sie alle folgen dem gleichen Schema:

der User tauscht seine Anonymität gegen eine (oft kostenlose) Leistung, gegen einen höheren Service Level ein. Er öffnet dem Anbieter dieser Leistung das Tor zu seinen Daten, mit jeder Transaktion wächst das Wissen des Anbieters über diesen Kunden an. Mit effektivem Customer Relationship Management kann das Profil des Kunden genau bestimmt werden, und das bietet die Möglichkeit, das Angebot daraufhin immer persönlicher auf diesen einen Kunden abzustimmen. Wird durch dieses „Profiling“ – einem Kernstück des One-to-One Marketings – ein echter Mehrwert für den Kunden geschaffen, kann ein Service Level erreicht werden, der diesem spezifischen Kunden von einem Konkurrenten nur unter erheblichem Zeitverzug geboten werden könnte. Denn die Konkurrenz kennt den Kunden (noch) nicht so gut – ein entscheidender Wettbewerbsnachteil und eine eindeutige Wechselhürde.

Bonussysteme. Treueprogramme könnte man künstlichen Lock-In nennen. Diese Treueprogramme bieten den Kunden explizite Anreize, vorwiegend oder ausschließlich bei einem einzigen Anbieter zu kaufen.⁴ Das vor allem durch die mannigfaltigen Frequent Flyer Programme diverser Airlines bekannt gewordene Bonussystem findet auch online immer mehr Anwendungsmöglichkeiten. Durch einen Wechsel des Anbieters verliert der Kunde seine Bonuspunkte, respektive erhöht dieser Kauf bei der Konkurrenz nicht sein Bonuskonto. Interessant ist hierbei, dass sich im Internet bereits einige Unternehmen gefunden haben, deren Geschäftszweck Online Bonusprogramme darstellen, an die also das Bonusprogramm ausgelagert werden kann.

Ein immer populärer werdender Unterpunkt in Zusammenhang mit Bonusprogrammen im weiteren Sinne stellen die „Affiliates“ oder „Associates“ Programme dar.

Der Kunde wird zum Partner gemacht und es entsteht die sogenannte „Extended Enterprise“. Als Beispiel sei etwa das Associates Programm von Amazon.com erwähnt. Der Kunde trägt durch die Rezension eines Produktes (zum Beispiel eines Buches) zum Content der Webpage bei. Wenn er noch dazu einen Link auf seiner eigenen persönlichen Homepage zu dieser Rezension legt, und tatsächlich über diesen Link ein Buch verkauft wird, erhält er als Bonus eine „Vermittlungsgebühr“ von fünf Prozent des Buchpreises. Bereits im März 1998 gab es über 35.000 solcher Geschäftspartner bei Amazon.com. Der Kunde genießt dadurch Vorteile, er wird loyaler. Und nicht nur er, denn durch seine (in den meisten Fällen) positive Rezension beeinflusst er die Kaufentscheidung anderer. Diese „Word-of-Mouth“ Werbung ist gerade im Internet - trotz des vielgepriesenen One-to-One Marketing - von enormer Bedeutung. So entstanden bei Amazon.com nach und nach eine Fülle an Verbrauchertipps. Dies stiftet den Kunden wiederum Mehrwert, denn diese Fülle an Information ist bei nur wenigen Konkurrenten zu finden – eine neue Wechselhürde wurde kreierte.

Service und Content.

Wie bereits erwähnt dient der Service Level auch gleichzeitig als Wechselhürde. Je mehr Zusatzleistungen dem Kunden in einer All-in-One Site angeboten werden, und je mehr er vor allem davon benutzt, desto weniger wird er versucht sein, einen alternativen Anbieter in Betracht zu ziehen. Einen wichtigen Teil des Service stellt für viele Websites der Content, der Inhalt, dar. Hierzu zählt nicht nur Information im herkömmlichen Sinne, sondern auch Zusatzleistungen wie etwa Online Spiele oder Chatrooms. Demnach sei hier auch auf eine immer beliebter werdende Art des Content Management hingewiesen: dem Verkaufen des Kundenstamms an andere Content Provider („Inhalt-Entwickler“). Hierbei handelt es sich nicht um den Verkauf von Kundendaten, sondern vielmehr um das Erweitern des Angebotes der eigenen Website. Dies geschieht, indem anderen Anbietern der Zugang zu den eigenen Kunden über die eigene Website ermöglicht wird. Natürlich wird man sich nicht die Konkurrenz in das eigene Haus holen, sondern vielmehr das eigene Produktportfolio durch Komplementärprodukte erweitern (seien dies nun Content im Sinne von Information und Zusatzleistungen, oder tatsächlich materielle Produkte im herkömmlichen Sinn). Nach und nach entstehen so Internet Portale

Besonders effektive Hürden können dadurch errichtet werden, dass User durch persönliche Umstände an die Site gebunden werden.

Insbesondere Webportale können, zum Beispiel durch den Einsatz von Foren und Chatrooms, Kunden insofern an sich binden, als dass sich hier mit der Zeit ein „virtueller“ Freundeskreis entwickelt, den man immer gerne wiedertrifft. Ein sehr erfolgreiches Beispiel ist hier die Chat Software ICQ mit beinahe 100 Millionen registrierten Usern weltweit. Interessanter Weise ist ICQ mittlerweile auch viel mehr geworden als eine Software, ICQ.com hat sich zu einem der bereits erwähnten Portale entwickelt und bietet somit zusätzlichen Content und Leistungen, wie etwa Free SMS, ICQmail, Shopping und ICQphone.

... Vertragsgestaltung – Mitgliedsgebühren. Wechselhürden, deren Ausgangspunkt eine Registrierung des Users erfordert, werden durch eine zusätzliche Kostenpflichtigkeit noch verstärkt. Kostenpflichtige Subscriptions, also Abonnements zum Beispiel von Online-Magazinen, beinhalten oft eine längerfristige vertragliche Bindung, die häufig sogar automatisch verlängert wird, wenn die entsprechende Kündigungsfrist nicht eingehalten wird. Die gängigsten Möglichkeiten, einen derartigen Vertragsabschluß schmackhaft zu machen, sind Sneak Previews, kostenlose Mitgliedschaft für einen bestimmten Zeitraum, oder auch Testperioden bei Softwaredownloads. Es ist einleuchtend, dass eine längerfristige vertragliche Bindung wohl die deutlichste Wechselhürde darstellt, was allerdings nicht dazu verleiten sollte, die Bedeutung der restlichen Kundenbindungsmaßnahmen im Falle einer solchen Bindung zu vernachlässigen.

Es fällt auf, dass der Preis, oder besser gesagt die Kostenführerschaft, im Zusammenhang mit Wechselbarrieren keine Erwähnung findet. Tatsächlich ist der Preis im Internet natürlich ein Kriterium, wahrscheinlich sogar ein noch stärkeres als Offline, denn die Transparenz ist viel höher, und Alternativen sind oft rasch gefunden. Zusätzliche Bargain Sites, die die aktuellsten Angebote verschiedenster Online- aber auch Brick und Mortar Shops, vergleichen, erleichtern dieses noch. Generell muss allerdings festgestellt werden, dass den besten Preis zu bieten noch lange keine Wechselhürde darstellt. Denn gerade durch die hohe Zahl an Anbietern und die hohe Transparenz ist eine allein auf Kostenführerschaft ausgelegte Marketingstrategie äußerst gefährlich.

2. Fazit

Die besten Wechselhürden sind verständlicherweise jene, die nicht aufgezwungen wurden, sondern jene, von denen Kunden selbst überzeugt sind.

Anstatt seine Kunden mit Fesseln an den eigenen Service binden zu wollen, sollte man sich eher auf die positiven Aspekte der Loyalitätsschaffung konzentrieren und diese tagtäglich leben, um so eine langfristige Kundenbeziehung aufzubauen. Angst vor der Konkurrenz ist im Internet falsch am Platz.

Wechselhürden sind zwar mit Sicherheit ein wertvolles Mittel im Wettbewerb, langfristig versprechen aber nur Wechselhemmnisse und nicht die Wechselhürden, eine effektive Unterstützung der Kundenloyalität.

Anders ausgedrückt: einen unzufriedenen Kunden können auch Wechselhürden nicht davon abhalten, den Anbieter zu wechseln, auch wenn der Grad an Unannehmlichkeiten und Kosten durch Wechselhürden höher ist als durch Wechselhemmnisse. Wer eine kluge strategische Positionierung und eine sich immer weiterentwickelnde Umsetzung hat, wer für den Kunden Mehrwert schafft und mit den Ansprüchen des Kunden ständig Schritt halten kann, wer die Möglichkeiten des Customer Relationship Management optimal einsetzt, der braucht seinen Kunden keine Steine in den Weg zu werfen, falls sie mal einen Klick zum Konkurrenten riskieren.