Prof. Dr. Manfred Bruhn

Mitgliederzufriedenheit und Mitgliederbindung

Vortrag im Rahmen der Veranstaltung „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“
am 25. Oktober 2005 in Münster

Prof. Dr. Manfred Bruhn
Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung
am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ)
der Universität Basel

Petersgraben 51, CH-4051 Basel
Tel.: +41-61-267 32 22
Fax: +41-61-267 28 38
e-mail: manfred.bruhn@unibas.ch
http://www.wwz.unibas.ch/marketing

© Jede Form der Weitergabe und Vervielfältigung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Verfassers.

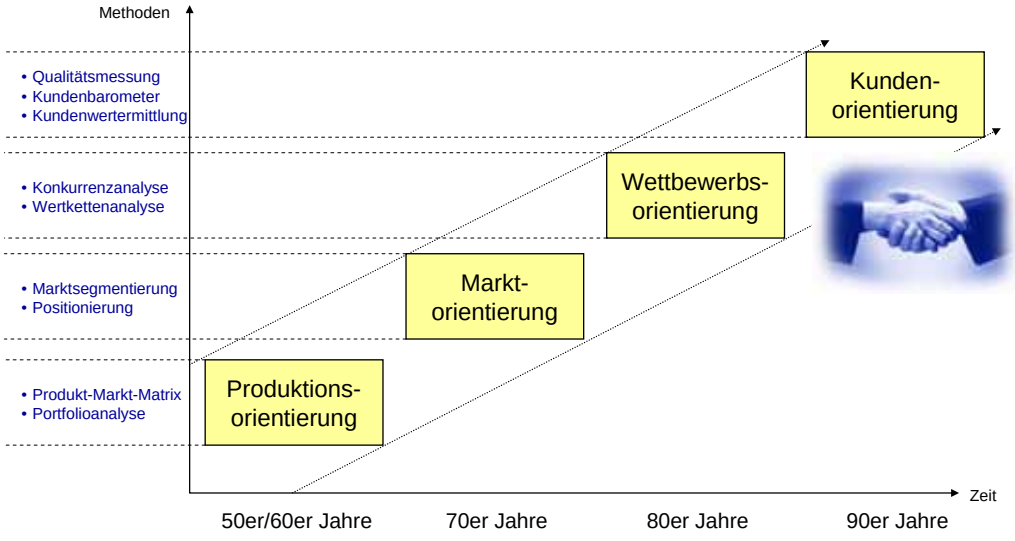
Inhalt

1. Erfolgsrelevanz von Mitgliederbindung und -zufriedenheit
2. Management der Mitgliederzufriedenheit
3. Management der Mitgliederbindung
4. Schlüsselfaktoren für ein Mitgliedermanagement

Inhalt

1. Erfolgsrelevanz von Mitgliederbindung und -zufriedenheit
2. Management der Mitgliederzufriedenheit
3. Management der Mitgliederbindung
4. Schlüsselfaktoren für ein Mitgliedermanagement

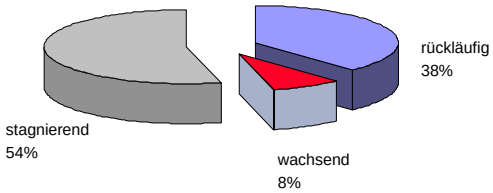
Entwicklungsphasen von Unternehmen



Quelle: Bruhn 2000

Wirtschaftliche Probleme von Wohnungsgenossenschaften

- 3 Millionen Mitglieder / 2,1 Millionen Wohnungen
- Insolvenz oder Börsengang jeder zweiten Wohnungsgenossenschaft in Westdeutschland in den letzten 30 Jahren
- Einschätzung des Marktpotenzials: nur 8% der Wohnungsunternehmen wachsend



Quellen: Döllekes 2004; Schulze 2005

Vergleichbare Tendenz im Wohnungsmarkt

Umfeld

- Druck der Banken und Finanzdienstleister
- Gesetzliche Änderungen (z.B. Abschaffung der Wohngemeinnützigkeit 1990)
- Geringe Investitionsbereitschaft
- Reform des Mietrechts

Wohnungs-genossenschaften

Mieter

- Steigende Arbeitslosigkeit
- Geringes Wirtschaftswachstum
- Geringes Bevölkerungswachstum
- Ein Drittel der Mitglieder über 60 Jahre
- Nur in 50% der Wohnungen mehr als ein Bewohner

Markt

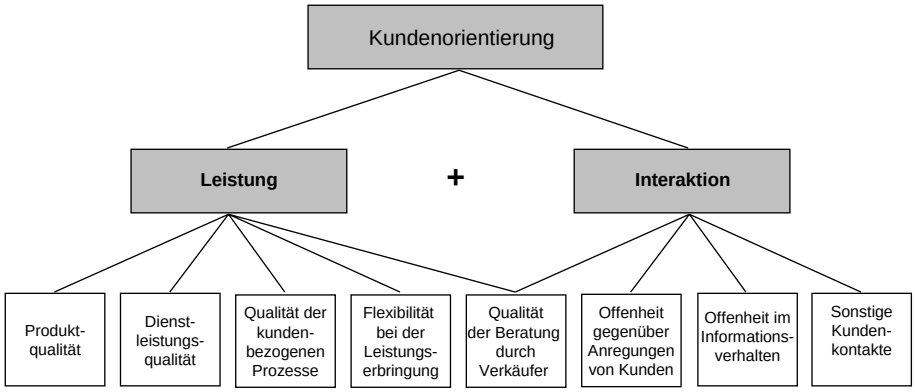
- Entwicklung des Wohnungsmarktes vom Vermieter- zum Mietermarkt
- Höhere Attraktivität der privaten Konkurrenz der Wohnungsgenossenschaften
- Vielschichtigkeit der Wettbewerbsfaktoren (Miete, Qualität, Service usw.)

Quellen: Döllekes 2004; Schulze 2005

Notwendigkeit der Kundenorientierung und des Relationship Marketing

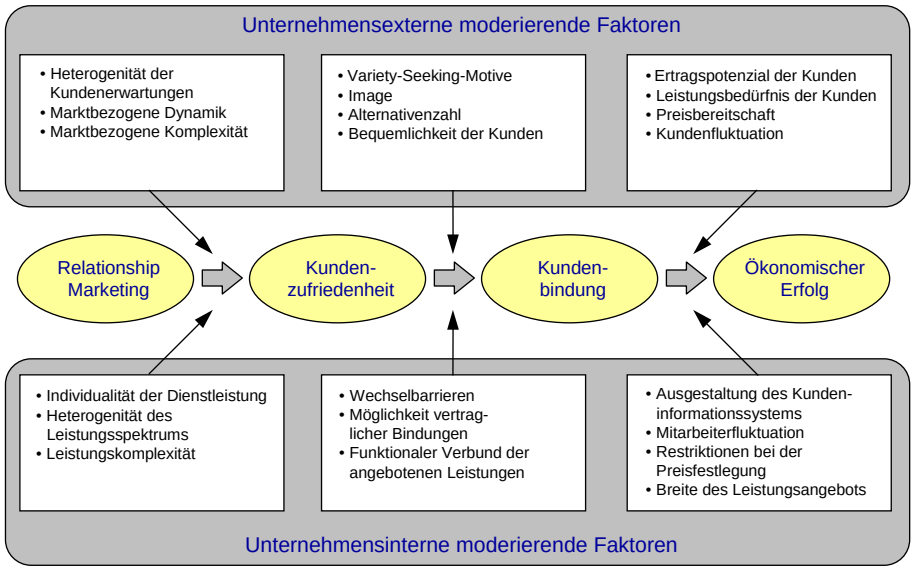
Transaktionsmarketing	Relationship Marketing
„Inside -out“	„Outside -in“
4 Ps: Product, Price, Promotion, Place	**3 Rs**: Recruitment, Retention, Recovery
Push -Marketing	Pull-Marketing

Zentraler Grund für das Relationship Marketing



Quelle: Homburg 1995

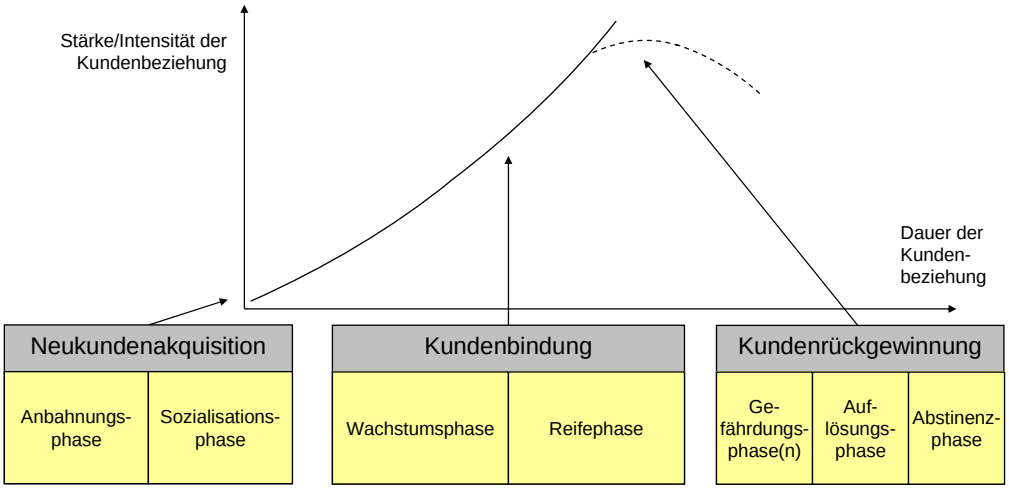
Erfolgskette des Relationship Marketing



Quelle: Bruhn 2001

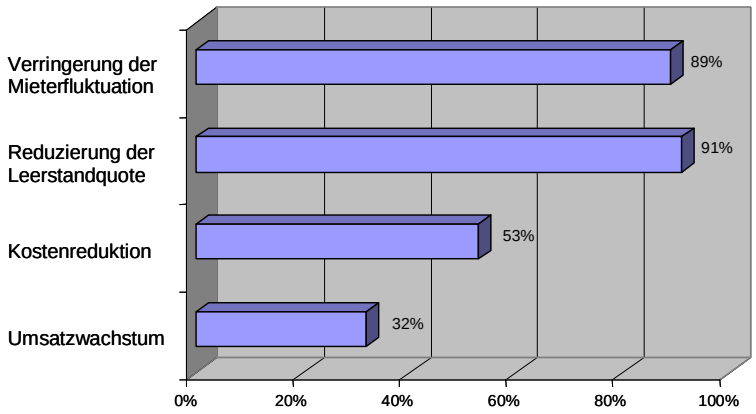
Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel © Prof. Dr. Manfred Bruhn

Denken im Kundenbeziehungslebenszyklus



Quellen: Bruhn 2001

Ziele des Mitgliederbindungsmanagements bei Wohnungsunternehmen

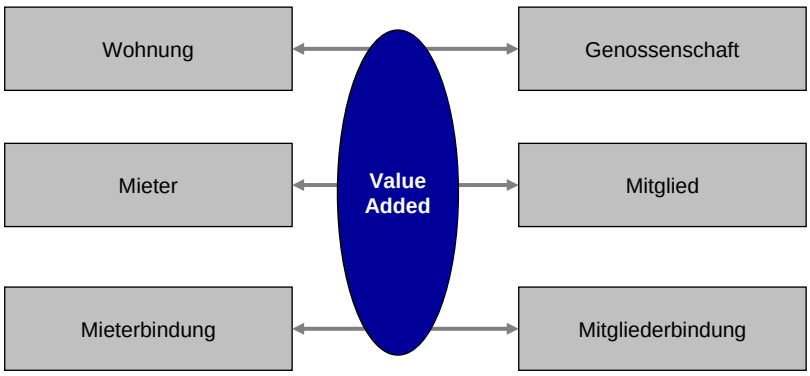


N = 66 Wohnungsunternehmen

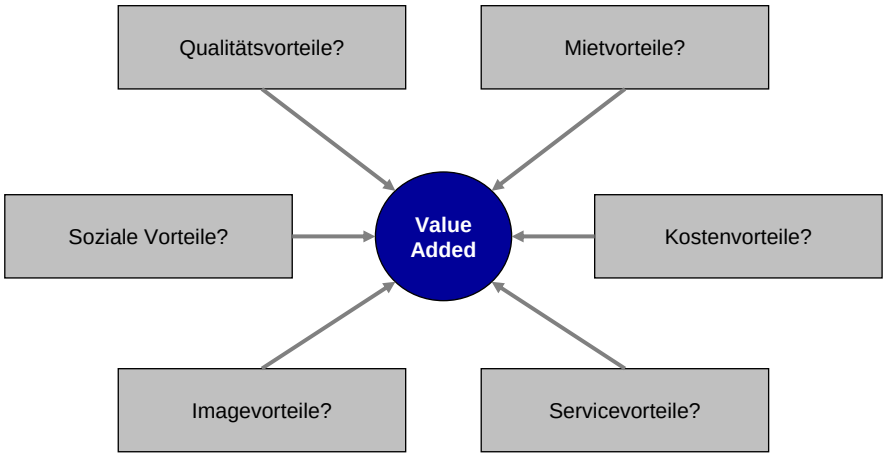
Quelle: Döllekes 2004

Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel © Prof. Dr. Manfred Bruhn

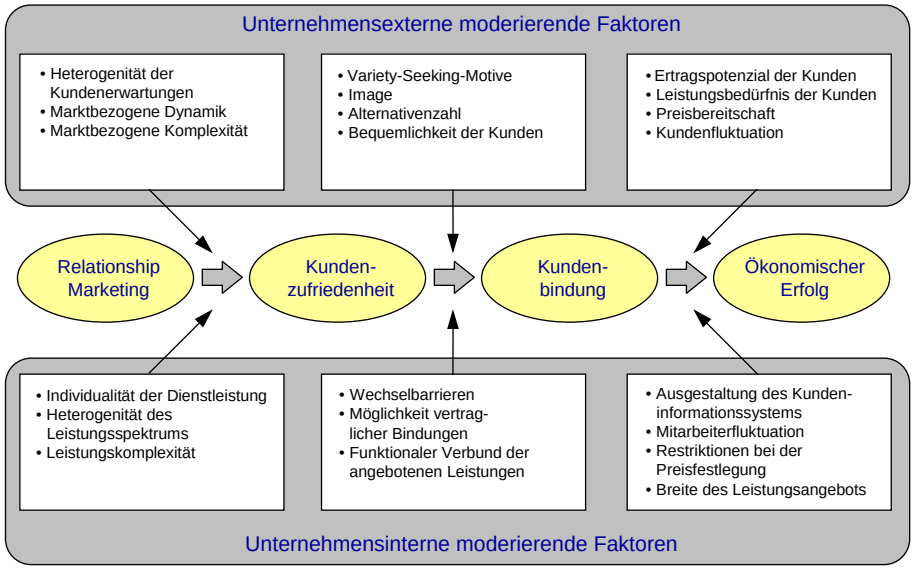
Mieterbindung versus Mitgliederbindung



Value Added einer Mitgliedschaft?



Erfolgskette des Relationship Marketing

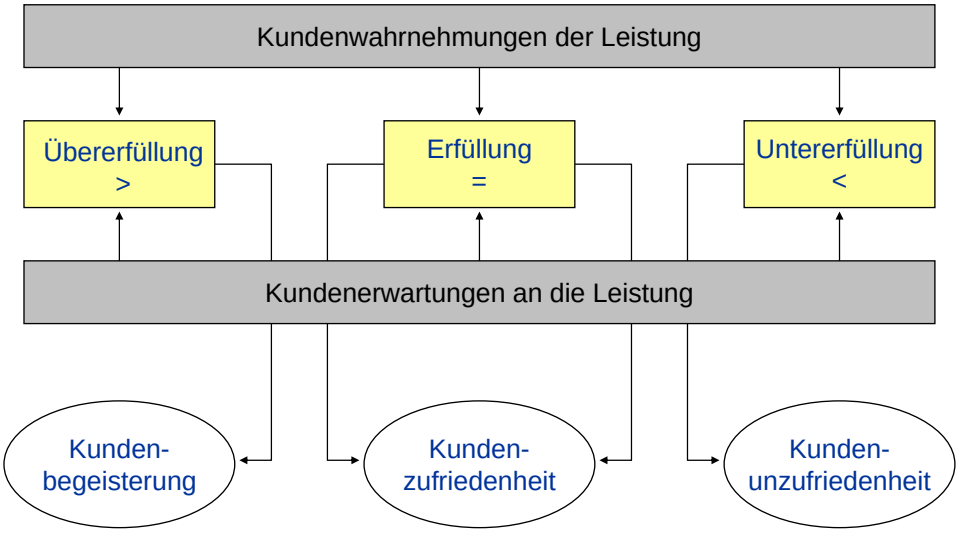


Quelle: Bruhn 2001

Inhalt

1. Erfolgsrelevanz von Mitgliederbindung und -zufriedenheit
2. Management der Mitgliederzufriedenheit
3. Management der Mitgliederbindung
4. Schlüsselfaktoren für ein Mitgliedermanagement

Grad der Kundenzufriedenheit

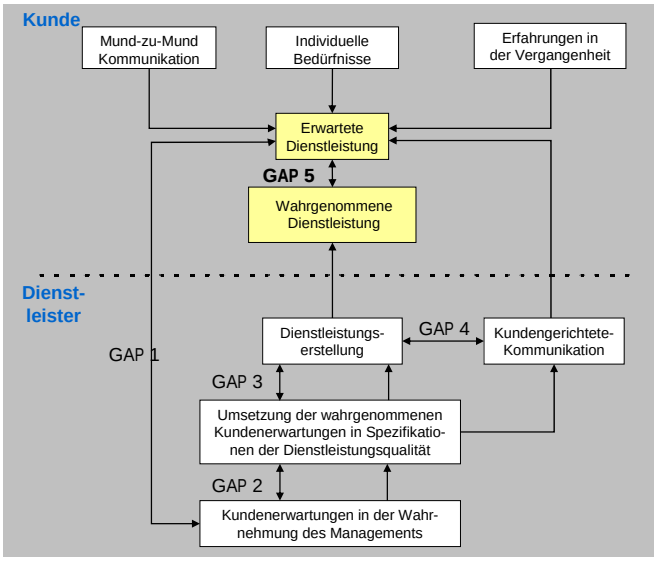


Was sind die Treiber der Mitgliederzufriedenheit?

Wohnungsgenossenschaften

Ein Spezialfall von Dienstleistungen?

GAP-Modell der Dienstleistungsqualität



Quelle: Parasuraman/Zeithaml/Berry 1985

Leistungsdimensionen und -merkmale

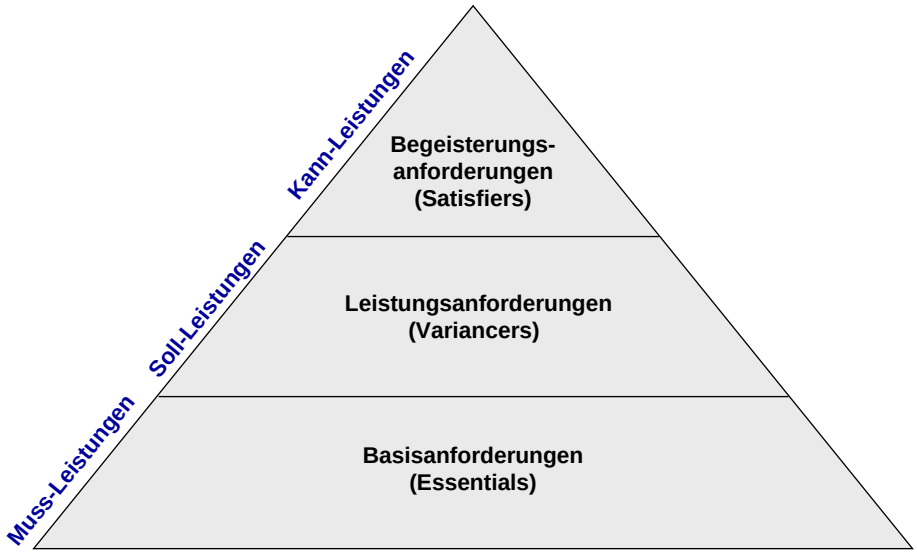
Was sind die Leistungsmerkmale, die für die Kundenzufriedenheit entscheidend sind?

Leistungsdimensionen nach dem sog. SERVQUAL-Ansatz:

- Zuverlässigkeit (32 %)
- Reaktionsfähigkeit (22 %)
- Leistungskompetenz (19 %)
- Einfühlungsvermögen (16 %)
- Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes (11 %)

Quelle: Parasuraman/Zeithaml/Berry 1988

Beurteilung von Qualitätsmerkmalen aus Kundensicht (Kano-Modell)



Quelle: Kano 1984

Bedeutung von Qualitätsmerkmalen aus Mitglieder- und Vermieter-Sicht

Instrument	Durchschnittliche Bedeutung*		Differenz**
Fokus Zufriedenheit	Vermietersicht	Mitgliedersicht	
Concierge	2,7	3,8	+ 1,1
Regelmäßige, persönliche Kommunikation	1,8	2,7	+ 0,9
Gebäudefunktionalität	2,3	1,4	- 0,9
Lokale Gesprächskreise	1,7	2,3	+ 0,6
Gebäudereinigung	2,2	1,8	- 0,4
Wohnungsreinigung	3,1	3,5	+ 0,4
Internetpräsenz	1,8	3,3	+ 1,5
Zentrale Beschwerdeannahme	2,0	1,3	- 0,7
Regelmäßige Infos mit Standortbezug	2,1	2,5	+ 0,4
Öffentliche Nahverkehrsanbindung	2,5	1,5	- 1,0

* Schulnotensystem 1 = sehr wichtig, 6 = völlig unwichtig; ** Die durchschnittliche Differenz zwischen Vermieter- und Mitgliedersicht beträgt 0,3.

N = 66 Wohnungsunternehmen; 70 Mitglieder

Quelle: Döllekes 2004

Inhalt

1. Erfolgsrelevanz von Mitgliederbindung und -zufriedenheit

2. Management der Mitgliederzufriedenheit

3. Management der Mitgliederbindung

4. Schlüsselfaktoren für ein Mitgliedermanagement

Gebundenheit und Verbundenheit als Ursachen der Kundenbindung

Kundenbindung

Gebundenheit

Verbundenheit

Instrumente der Kundenbindung für Wohnungsgenossenschaften

Fokus Gebundenheit	Fokus Verbundenheit
• Kundengruppenspezifische Mietverträge • Individualität des Mietangebotes/Mietvertrages • Mietrabatt bei längerer Mietdauer • Verlangen von relativ hohen Einmalzahlungen (z.B. Abstandszahlungen)	• Erhöhung der Mitgliederzufriedenheit • Erhöhung der Beziehungsqualität • Orientierung an den Mitgliederbedürfnissen • Realisierung einer konsequenten Mitgliederorientierung • Angebot von Zusatzleistungen

Langfristige Priorität!

Quelle: in Anlehnung an Döllekes 2004

Von den 4P zu den 3R

4Ps \ 3Rs	Recruitment – Kundengewinnung	Retention – Kundenbindung	Recovery – Kundenrückgewinnung
Product – Produkt	• Innovative Wohnkonzepte • Zusatznutzen	• Wohnungsqualität • Servicequalität	• Wohnungsverbesserung • Value Added Services
Price – Preis	• Niedrigpreis • Attraktive Mitekonditionen	• Optimales Miet-Leistungs-Verhältnis • Mietgarantien	• Rabatte • Sonderkonditionen bei Wiederaufnahme der Beziehung
Promotion – Kommunikation	• Aktives Direct Marketing • Massenkommunikation mit Dialogfunktion	• **Member Value Reporting** • Mieterzeitschriften • Direct Mail • Mieterclubs	• Gezieltes Telefonmarke-ting zur Rückgewinnung • Persönliche Kommu-nikation durch Mitarbeiter
Place – Vertrieb	• Besichtigungen • Aktionen am Wohnort	• Online-Vertrieb • Direktvertrieb	• Persönliche Ansprechpartner • Direkte Reaktion bei Kündigung

Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel © Prof. Dr. Manfred Bruhn

Von den 4P zu den 3R

4Ps \ 3Rs	Recruitment – Kundengewinnung	Retention – Kundenbindung	Recovery – Kundenrückgewinnung
Product – Produkt	• Innovative Wohnkonzepte • Zusatznutzen	• Wohnungsqualität • Servicequalität	• Wohnungsverbesserung • Value Added Services
Price – Preis	• Niedrigpreis • Attraktive Mitekonditionen	• Optimales Miet-Leistungs-Verhältnis • Mietgarantien	• Rabatte • Sonderkonditionen bei Wiederaufnahme der Beziehung
Promotion – Kommunikation	• Aktives Direct Marketing • Massenkommunikation mit Dialogfunktion	• **Member Value Reporting** • Mieterzeitschriften • Direct Mail • Mieterclubs	• Gezieltes Telefonmarke-ting zur Rückgewinnung • Persönliche Kommu-nikation durch Mitarbeiter
Place – Vertrieb	• Besichtigungen • Aktionen am Wohnort	• Online-Vertrieb • Direktvertrieb	• Persönliche Ansprechpartner • Direkte Reaktion bei Kündigung

Maßnahmen der Kundenbindung in deutschen Unternehmen

Welche Maßnahmen wurden ergriffen, um Kunden zu binden?

Kommunikationspolitik	48%
Distributionspolitik	21%
Produktpolitik	19%
Preispolitik	12 %

Quelle: USW 1997

Inhalt

1. Erfolgsrelevanz von Mitgliederbindung und -zufriedenheit
2. Management der Mitgliederzufriedenheit
3. Management der Mitgliederbindung
4. Schlüsselfaktoren für ein Mitgliedermanagement

Schlüsselfaktoren für das Management der Mitgliederbindung und -zufriedenheit in Wohnungsgenossenschaften

1 **Strategie**
Verstehen der Kundenorientierung als erfolgsrelevante Strategie im Wettbewerb für sämtliche Typen von Wohnungsgenossenschaften

Schlüsselfaktoren für das Management der Mitgliederbindung und -zufriedenheit in Wohnungsgenossenschaften

2 **Konzeption**
Umsetzung der Kundenorientierung durch die Orientierung am Kundenbeziehungslebenszyklus

Schlüsselfaktoren für das Management der Mitgliederbindung und -zufriedenheit in Wohnungsgenossenschaften

3 **Stellhebel**
Fokussierung auf Verbundenheit und Interpretation der Gebundenheit als unterstützende Maßnahme des Kundenbindungsmanagements

Schlüsselfaktoren für das Management der Mitgliederbindung und -zufriedenheit in Wohnungsgenossenschaften

4 **Perspektivenwechsel**
Lösen von der eigenen Perspektive und Verstehen der aus Mitgliedersicht relevanten Qualitätsmerkmale

Schlüsselfaktoren für das Management der Mitgliederbindung und -zufriedenheit in Wohnungsgenossenschaften

5 **Messung**
Professionalisierung der Messung der Mitgliederzufriedenheit als Grundlage für ein systematisches Management von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Schlüsselfaktoren für das Management der Mitgliederbindung und -zufriedenheit in Wohnungsgenossenschaften

1 **Strategie**
Verstehen der Kundenorientierung als erfolgsrelevante Strategie für Wohnungsgenossenschaften

2 **Konzeption**
Umsetzung der Kundenorientierung durch die Orientierung am Kundenbeziehungslebenszyklus

3 **Stellhebel**
Fokussierung auf Verbundenheit und Interpretation der Gebundenheit als unterstützende Maßnahme des Kundenbindungsmanagements

4 **Perspektivenwechsel**
Lösen von der eigenen Perspektive und Verstehen der aus Mitgliedersicht relevanten Qualitätsmerkmale

5 **Messung**
Professionalisierung der Messung der Mitgliederzufriedenheit als Grundlage für ein systematisches Management von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Literaturhinweise

- Bruhn, M. (2001): Relationship Marketing. Das Management der Kundenbeziehungen, München.
- Bruhn, M. (2005): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Bruhn, M./Homburg, Ch. (Hrsg.)(2005): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Döllekes, H.E. (2004): Mieter binden – Erfolge sichern, Vortrag beim Genossenschaftsforum, Rösrath.
- Grönroos, C. (2000): Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach, 2. Aufl., Lexington, Mass.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V.A./Berry, L.L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, in: Journal of Marketing, Vol. 49, No. 1, S. 41–50.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V.A./Berry, L.L. (1988): SERVQUAL. A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, S. 12–40
- Reichheld, F.F./Sasser, W.E. (1990). Zero Defections. Quality Comes to Services, in: Harvard Business Review, Vol. 68, No. 5, S. 105–111.
- Schulze, S. (2005): Um-, nicht Aufbruch, in: junge Welt vom 13.07.2005, http://www.jungewelt.de.