

# Der Kunde – Chamäleon und Helfer



**Prof. Dr. Gianfranco Walsh**

Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Friedrich-Schiller-Universität Jena

walsh@uni-jena.de.

“There is only one boss. The customer. And he can fire everybody in the company from the chairman on down, simply by spending his money somewhere else.” (Sam Walton)

Dieses bekannte Zitat des Walmart-Gründers Sam Walton bringt pointiert ein Phänomen zum Ausdruck, das in der Dienstleistungs- sowie der allgemeinen Marketingliteratur lange zu beobachten war: Von vielen Dienstleistungsunternehmen wird der Kunde auf seine Rolle als Käufer und Ertragsbringer verkürzt. Die Marketingforschung und -praxis der letzten Jahre hat diese enge Rollenzuschreibung durchbrochen und sieht Kunden als Partner an, die den Unternehmenserfolg positiv oder negativ beeinflussen können. In ihrer Forschung befassen sich deshalb Gianfranco Walsh und sein Team mit Dienstleistungskunden in ihren vielfältigen Rollen.

Ausgehend von der Überlegung, dass Kunden nicht nur Käufer von Produkten oder Nachfrager von Dienstleistungen sind, haben sie Dienstleistungskunden in ihren unterschiedlichen Rollen erforscht. Dazu zählen u. a. Kunden als: Co-Produzenten und Quelle für Service-Innovationen (Schaarschmidt et al.,

Prof. Dr. Gianfranco Walsh ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Seine Forschungsschwerpunkte und die seines Teams sind u. a. das Dienstleistungsmarketing und -management sowie das verhaltensorientierte und E-Commerce-Marketing. Ziel der Forschung ist im Wesentlichen die Steigerung der Produktivität von traditionellen und internetbasierten Dienstleistungsunternehmen sowie das bessere Verständnis und die Optimierung von Mitarbeiter-Kunden-Interaktionen. Entsprechende Forschungsergebnisse sind in einschlägigen Fachzeitschriften wie *Academy of Management Journal*, *Information and Organization*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *Journal of Consumer Psychology*, *Journal of International Marketing* oder *Journal of Service Research* veröffentlicht worden.

2017), Stressquelle für Dienstleistungsmitarbeiter (Walsh, 2011), Nutznießer positiver Diskriminierung (Rosenbaum & Walsh, 2012) und mitarbeiterseitiger Emotionen (Groth et al., 2009), Opfer mitarbeiterseitiger Diskriminierung (Klinner & Walsh, 2013) und von Identitätsdiebstahl (Hille et al., 2015), normensetzende Instanz im Dienstleistungsumfeld (Albrecht et al., 2017a), Retourenverursacher im E-Commerce (Walsh et al., 2016), „Opfer“ von service failures (Albrecht et al., 2017b), moralisch handelnde Akteure (Schwabe et al., 2018) sowie Empfehlungsgeber und -nehmer im Rahmen des Empfehlungsmarketings von Unternehmen (Dose et al., 2019).

Insbesondere das moderne Empfehlungsmarketing kann von wissenschaftlichen Erkenntnissen profitieren, die Aufschlüsse zur Motivation von Bestandskunden geben, Empfehlungen an potenzielle Neukunden auszusprechen. Je nach Empfehlungsprogramm („customer referral program“) bekommen der Empfehlungsgeber und -nehmer (potenzieller Neukunde) eine monetäre oder nicht-monetäre Prämie. So nutzt aktuell die Postbank Empfehlungsmarketing zur Neukundengewinnung. Dabei lobt die Postbank eine Prämie von insgesamt

100 Euro pro geworbenem Neukunden aus, wovon 50 Euro an den Empfehlungsgeber und 50 Euro an den Empfehlungsnehmer gehen. Das heißt bei 100.000 Neukunden entstünden Prämienkosten in Höhe von einer Million Euro. Das US-Startup Blue Apron (Kochboxen-Versender; <https://www.blueapron.com>) hat alleine im Jahr 2016 über 35 Millionen Dollar für sein Empfehlungsprogramm ausgegeben. Angesichts solcher Marketinginvestitionen ist es naheliegend, dass die dienstleistungsorientierte Marketingforschung die Wirksamkeit von Empfehlungsprogrammen untersucht.

In einem aktuellen Forschungsprojekt haben Gianfranco Walsh und David Dose zusammen mit Kollegen im Rahmen einer Feldstudie und vier experimenteller Studien untersucht, inwieweit monetäre Prämien die Empfehlungswahrscheinlichkeit von Bestandskunden beeinflussen. Es zeigte sich, dass monetäre Prämien ein wirksames Instrument der Neukundengewinnung sind, allerdings nur bei „normalen“ bzw. nicht-innovativen Produkten und Dienstleistungen. Wenn ein Unternehmen jedoch Anbieter innovativer Produkte und Dienstleistungen ist, wirken monetäre Prämien kontraproduktiv; das heißt, sie senken die

Empfehlungswahrscheinlichkeit. Die Marketingtheorie ging bislang davon aus, dass Käufer und Nutzer von Innovationen – wie etwa die frühen Übernehmer (early adopters) nach Rogers (2010) – aufgrund ihres Status und ihrer Meinungsführerschaft grundsätzlich eine Multiplikatorfunktion ausüben. Diese Funktion müsste nach gängigem Verständnis durch Anreize noch verstärkbar sein. Wie die Studien von Dose et al. (2019) zeigen, ist dies jedoch nicht der Fall, denn Prämien können in bestimmten Produktkontexten die Empfehlungswahrscheinlichkeit nachhaltig verringern.

Dieser zunächst nicht-intuitive Befund kann theoretisch mit dem Motiv nach Selbstwert-erhöhung (self-enhancement bzw. self-validation) erklärt werden. Kunden können sich durch das Empfehlen innovativer Produkte und Dienstleistungen gegenüber Freunden und Bekannten profilieren und damit ihren Selbstwert erhöhen. Diese Selbstwert-erhöhung ist möglich, weil Innovationen aus Konsumenten-sicht i. d. R. prestigeträchtiger sind als etablierte Produkte und Dienstleistungen und man diese deshalb lieber und häufiger empfiehlt. Man stelle sich beispielhaft nur einmal vor, wie selbstwert-erhöhend es wäre, einem Bekannten Hello Fresh im Vergleich zu einem Edekgeschäft zu empfehlen oder das Apple iPhone x im Vergleich zum Nokia 6 Smartphone. Innovative Leistungen profitieren also von einer natürlichen Empfehlungsneigung von Kunden. Wenn nun aber Anbieter innovativer Produkte und Dienstleistungen ihren Kunden Prämien für die Weiterempfehlung bieten, dann untergräbt dies die Motivation und natürliche Empfehlungsneigung von Kunden. Für

das Unternehmen bedeutet dies im Ergebnis ein fehlallokiertes Marketingbudget und die verringerte Bereitschaft von Kunden, Empfehlungen gegenüber ihren Peers auszusprechen.

Aus diesem Grund wurde des Weiteren untersucht, wie der negative Einfluss von monetären Prämien auf die Empfehlungswahrscheinlichkeit abgeschwächt oder gar neutralisiert werden kann. Die Studienergebnisse zeigen verschiedene Möglichkeiten dies zu erreichen. Unternehmen können beispielsweise die Empfehlungsprämie, die der Bestandskunde erhält, gegenüber dem Empfänger der Empfehlung bzw. Neukunden nicht offenlegen. Auf diese Weise können Empfehlungen stimuliert und gleichzeitig der Wunsch des Empfehlungsgebers nach Selbstwert-erhöhung befriedigt werden. Eine weitere Möglichkeit, die Empfehlungswahrscheinlichkeit zu sichern, wäre die Prämie zwischen Empfehlungsgeber und -nehmer aufzuteilen.

Was bedeuten diese Ergebnisse für Anbieter innovativer Produkte und Dienstleistungen? Zunächst einmal, dass nicht alle Produkte gleich geeignet sind, um mittels Empfehlungsprogrammen neue Kunden zu gewinnen. Innovationen haben eine inhärente Attraktivität und viele Kunden, wenn sie mit dem Produkt oder der Dienstleistung zufrieden sind, werden diese ohne Aufforderung weiterempfehlen. Natürlich können auch Anbieter innovativer Leistungen Empfehlungsmarketing nutzen. Allerdings sollten sie bei der konkreten Ausgestaltung ihres Programms monetäre Prämien nur nach vorheriger Prüfung ihrer Wirkung auf die Empfehlungswahrscheinlichkeit einsetzen.

Literatur

Albrecht, A. K., Walsh, G., Brach, S., Gremier, D. D., & van Herpen, E. (2017a). The influence of service employees and other customers on customer unfriendliness: a social norms perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 827-847.

Albrecht, A. K., Walsh, G., & Beatty, S. (2017b). Perceptions of Group versus Individual Service Failures: Blame Attribution and Customer Entitlement. *Journal of Service Research*, 20(2), 188-203.

Dose, D., Walsh, G., Beatty, S., & Elsner, R. (2019). Unintended reward costs: The effectiveness of customer referral reward programs for innovative products and services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, forthcoming.

Groth, M., Hennig-Thurau, T., & Walsh, G. (2009). Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974.

Hille, P., Walsh, G., & Cleveland, M. (2015). Consumer Fear of Online Identity Theft: Scale Development and Validation. *Journal of Interactive Marketing*, 30, 1-19.

Klinner, N., & Walsh, G. (2013). Customer perceptions of discrimination in service deliveries: Construction and validation of a measurement instrument. *Journal of Business Research*, 66(5), 651-658.

Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of Innovations*. 4. Aufl., Simon and Schuster.

Rosenbaum, M., & Walsh, G. (2012). Service Nepotism in the Marketplace. *British Journal of Management*, 23(2), 241-256.

Schaarschmidt, M., Walsh, G., & Evanschitzky, H. (2017). Customer Interaction and Innovation in Hybrid Offerings: Investigating Moderation and Mediation Effects for Goods and Services Innovation. *Journal of Service Research*, 21(1), 119-134.

Schwabe, M., Dose, D., & Walsh, G. (2018). Every saint has a past, and every sinner has a future: Influences of regulatory focus on consumers' moral self-regulation. *Journal of Consumer Psychology*, 28(2), 234-252.

Walsh, G. (2011). Social Stressors as Indirect Antecedents of Employees' Quitting Intention. *European Management Journal*, 29(1), 67-78.

Walsh, G., Albrecht, A. K., Kunz, W., & Hofacker, C. (2016). The Relationship between Online Retailers' Reputation and Product Returns. *British Journal of Management*, 27(1), 3-20.