

1 Einleitung

Zu Beginn dieses Kapitels erfolgt eine Beschreibung des Unternehmens, das als Fallstudie dient, sowie eine Erläuterung der Problemstellung, welche sich dieser Masterarbeit widmet. Im Anschluss werden die Zielsetzungen dargelegt und darauf aufbauend die Forschungsfragen vorgestellt. Zudem erfolgt eine Erläuterung der Methodik sowie eine Skizzierung des aktuellen Forschungsstands, um die Relevanz des vorliegenden Themas zu verdeutlichen. Abschließend wird ein Ausblick auf den Aufbau der Arbeit gegeben.

Es ist wichtig zu erwähnen, dass der Autor selbst seit über 13 Jahren innerhalb des BNI-UnternehmerInnennetzwerkes aktiv ist und das Unternehmen somit ausgezeichnet kennt. Von diesen 13 Jahren ist er seit elf Jahren als selbstständiger Unternehmer und Franchisenehmer einer deutschsprachigen BNI-Region tätig. In der Erklärung des BNI sowie der Erläuterung der Problemstellung ist somit der Autor selbst die Quelle der Informationen bzw. hat auf die internen Daten von BNI-Zugriff.

1.1 Problemstellung

BNI - *Business Network International* mit Hauptsitz in den USA, ist ein global tätiges UnternehmerInnennetzwerk für strategisches Empfehlungsmarketing im Business-to-Business (B2B) Bereich. Es ist als Franchiseunternehmen aufgebaut und wurde 1985 vom Unternehmensberater und Autor Dr. Ivan Misner in den USA

Einleitung

gegründet. Das nationale Büro mit Sitz in den USA verkauft weltweit Franchiselizenzen an sogenannte MasterfranchisenehmerInnen. Diese treten regional als National- und ExekutivdirektorInnen im Namen von BNI auf und betreiben ihre gekaufte Franchiseregion als Geschäftszweck.

BNI ist mittlerweile in 80 Ländern der Welt tätig und hat 328.000 Mitglieder und Mitglieder in 11.000 UnternehmerInnengruppen (Chapter genannt), die sich wöchentlich in ihren Heimatstädten und -bezirken zu UnternehmerInnentreffen versammeln.¹ Die Mitglieder von BNI sind EinzelunternehmerInnen sowie GeschäftsführerInnen von kleinen und mittelständischen Betrieben. Ihr Ziel, durch die Mitgliedschaft und somit Teilnahme am BNI-Marketingkonzept, ist die Generierung von mehr Umsatz durch neue Kontakte und das Geben und Erhalten von Geschäftsempfehlungen durch aktives Netzwerken und Beziehungsaufbau zu anderen UnternehmerInnen. Diese Mitglieder stellen durch ihre Mitgliedschaft somit gleichzeitig die KundInnen von BNI dar. BNI sowie die lokalen FranchisenehmerInnen, finanzieren sich aus einem Jahresbeitrag und einer einmaligen Einschreibgebühr pro Mitglied. Die Organisation verfolgt somit das Ziel, mehr KundInnen für das UnternehmerInnennetzwerk aufzubauen und diese langfristig ans Netzwerk zu binden und zu betreuen.

Die Herausforderung des Unternehmens BNI ist die hohe Fluktuation der Mitglieder, die länderspezifisch unterschiedlich ausfällt. Im Durchschnitt verlängern 60 % der UnternehmerInnen ihre

¹ (BNI GmbH & Co. KG, 2024)

Einleitung

Mitgliedschaft nach einem Jahr.² Folglich verliert jede UnternehmerInnengruppe weltweit 40 % seiner KundInnen aus den unterschiedlichsten Gründen. Die Gründe, weshalb Mitglieder ihre Mitgliedschaften nicht verlängern und sich entscheiden auszuschcheiden, sind BNI nicht klar. Es gibt nur vereinzelt Rückmeldungen und Vermutungen.³

Die verbleibenden Mitglieder sowie die zuständigen Regionsverantwortlichen sind somit ständig bemüht, neue Mitglieder für BNI zu begeistern, um den KundInnenverlust auszugleichen. In Österreich und Deutschland liegt die Verlängerungsquote der Mitgliedschaften bei 67 %.⁴ Die FranchisenehmerInnen in Österreich und Deutschland verlieren somit jährlich im Durchschnitt 33 % ihrer KundInnen. Diese Zahlen sind im Vergleich über die vergangenen zehn Jahre weitestgehend gleichbleibend, sowohl für BNI in Österreich und Deutschland als auch weltweit.⁵

Trotz des jährlichen hohen Verlustes dieser Mitgliedschaften zeichnet das Unternehmen dennoch weltweit seit seiner Gründung ein jährliches Nettowachstum an Mitgliedern und Umsatz.⁶ Es werden demnach Jahr für Jahr viele neue Mitglieder gewonnen, während das Unternehmen nur rund zwei Drittel davon als KundInnen halten kann. Das Problem ist somit nicht nur der hohe KundInnen- und damit verbundene Imageverlust für das Unternehmen auf der einen Seite, sondern andererseits auch die schwankende

² (BNI Global LLC, 2024)

³ (BNI GmbH & Co. KG, 2024)

⁴ (BNI Global LLC, 2024)

⁵ (BNI Global LLC, 2014 - 2024)

⁶ (BNI Global LLC, 2025)

emotionale Stimmung, die dadurch in den UnternehmerInnengruppen durch Verlust der nichtverlängerten Mitglieder entsteht bzw. erzeugt wird. Die Beziehungen, geschäftlicher, aber auch zwischenmenschlicher Natur, die inner-halb eines Jahres unter den Mitgliedern entstehen, enden durch die Nichtverlängerung einiger Mitglieder oft auch in Unzufriedenheit, Enttäuschung und Missstimmung der verbleibenden Mitglieder. Dies führt wiederum oft zu einem Misstrauen und Infragestellen des BNI-Systems durch die verbleibenden Mitglieder und infolgedessen zu einem erheblichen Mehraufwand an Betreuung seitens des oder der zuständigen Regionsverantwortlichen und bereits genannten ExekutivdirektorIn. Nicht selten passiert es, dass Mitglieder ihre Mitgliedschaft nicht verlängern, weil jemand anderes aus dem Netzwerk ebenfalls nicht verlängern möchte.

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Masterarbeit ist es, Wege aufzuzeigen, wie die Zufriedenheit der Mitglieder und die damit verbundene Verlängerungsquote verbessert werden kann. Dabei konzentriert sich die Forschungsarbeit auf die BNI GmbH und Co. KG mit Sitz in Wien, welche für die Länder Deutschland und Österreich verantwortlich ist. Von internationalen Vergleichen wird dabei abgesehen, da die gesellschaftlichen, kulturellen sowie geschäfts-politischen Gepflogenheiten der UnternehmerInnen in den einzelnen Ländern zu unterschiedlich sind. Für die Organisation BNI wären damit folgende positive Auswirkungen verbunden.

Einleitung

- Die verbesserte KundInnenzufriedenheit wirkt sich auf die positive Stimmung innerhalb der UnternehmerInnengruppe sowie der einzelnen BNI-Regionen aus und hebt damit das Gemeinschafts- und Wirgefühle.
- Das damit verbundene Image für das UnternehmerInnennetzwerk steigert sich, wenn möglichst viele UnternehmerInnen über etliche Jahre bei BNI-Mitglied sind. Das erzeugt automatisch eine Sogwirkung für andere UnternehmerInnen, die ebenfalls dabei sein wollen.
- Der Arbeits- und Betreuungsaufwand durch BNI-Verantwortliche verringert sich, weil nicht ständig versucht werden muss, die verlorenen Mitglieder durch neue Personen zu kompensieren, um den Erfolg und die Stimmung innerhalb einer UnternehmerInnengruppe aufrecht zu erhalten.
- Das UnternehmerInnennetzwerk wird durch die abnehmende Volatilität und Fluktuation von Mitgliedern stabiler.
- Folglich steigert sich auch der Customer Lifetime Value (CLV) im UnternehmerInnennetzwerk BNI.

Ferner wird aber auch der Aspekt Beziehungsmanagement in diesem speziellen Zusammenhang untersucht. Innerhalb des BNI-UnternehmerInnennetzwerkes kommt es zu keiner klassischen Beziehung zwischen VerkäuferIn und KäuferIn, sondern viel mehr eine Beziehung vieler GeschäftspartnerInnen in Form von verschiedenen Optionen der Zusammenarbeit, welche erst durch den Start der Mitgliedschaft im UnternehmerInnennetzwerk möglich werden. Es gilt somit auch herauszufinden, ob die Kommunikation

seitens BNI an seine KundInnen in Form von dem zu stiftenden Mehrwert und Nutzen sowie aber auch die Erwartungshaltung über das einzubringende Engagement der UnternehmerInnen im Einklang mit der Erwartungshaltung und der schlussendlichen Entscheidung zur Mitgliedschaft seitens der UnternehmerInnen gegeben ist. Am Ende dieser Arbeit sollen klare Maßnahmen zur Verbesserung des Zufriedenheitsgrades der KundInnen und damit verbunden eine Erhöhung der Verlängerungsquote im Netzwerk vorliegen. Das Resultat wäre somit auch eine Steigerung des CLV für die BNI GmbH und Co KG.

1.3 Forschungsfragen

Im Zentrum dieser Arbeit steht die Untersuchung zur Verbesserung des Beziehungsmanagements im Business-to-Business-Bereich und zur Steigerung des Customer Lifetime Value (CLV) im UnternehmerInnennetzwerk auf Basis einer Fallstudie im BNI - Business Network International Deutschland und Österreich, die durch die BNI GmbH und Co KG repräsentiert wird. Folgenden Forschungsfragen wird dabei nachgegangen:

- Was sind die Hauptfaktoren, die ein bestehendes BNI-Mitglied dazu veranlassen, seine oder ihre Mitgliedschaft um ein weiteres Jahr zu verlängern?
- Unter der Voraussetzung, dass es einen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit eines Mitgliedes und der Verlängerungsquote gibt, welche bestehenden Prozesse oder

Rahmenbedingungen müssten zu einer Verbesserung der Verlängerungsquote optimiert oder neu geschaffen werden?

- Aus welchem Grund und zu welchem Zeitpunkt der Mitgliedschaft, beginnt das Mitglied sein Interesse am Fortführen der Mitgliedschaft zu verlieren?

1.4 Methodik

Die Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen dieser wissenschaftlichen Arbeit setzen auf eine Kombination von Literaturrecherche und Interviews durch vorbereitete Fragebögen mit UnternehmerInnen.

Im Bereich der konzeptionellen Grundlagen werden mittels Literaturrecherche die beiden Themen „Beziehungsmanagement“ und „Customer Lifetime Value“ recherchiert und für die Beantwortung der Forschungsfragen dieser Arbeit ausreichend aufbereitet. Im empirischen Teil dieser Masterarbeit verfolgt der Autor die Beantwortung der empirischen Forschungsfragen mittels des Verfahrens der qualitativen Forschung in Form von ExpertInneninterviews. Diese Entscheidung wurde getroffen, da durch spontanes Nachfragen wesentliche Zusatzinformationen generiert werden können, die mit anderen Erhebungsmethoden nicht zu erlangen wären. Um Diskussionen innerhalb der Antworten durch eine entstehende

Einleitung

Gruppendynamik zu vermeiden, wurde auf die Durchführung einer Gruppendiskussion verzichtet.⁷

Die Grundlage für eine vergleichbare Auswertung der erhobenen Daten bildet ein vom Autor einheitlich und schriftlich ausformulierter Interviewfragebogen zu den relevanten Themen-gebieten.⁸ Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring stellt dabei die angewandte Auswertungsmethode dar.⁹ Die Analyse der gewonnenen Informationen erfolgt dabei auf Basis der Transkripte der durchgeführten Interviews. Diese Methode bietet zudem eine hohe Transparenz innerhalb des Forschungsprozesses sowie eine systematische und regelgeleitete Vorgehensweise.

Der erste Teil fußt auf theoretischem Wissen, das abschließend mit Erkenntnissen aus der Praxis zusammengeführt wird, um die Forschungsfragen zu beantworten.

Als ökonomische, sprachliche Verkürzung verwendet der Autor an Stelle ständiger vollständiger Doppelformen das Binnen-I. Der Autor verweist somit auf die geschlechtergerechte Formulierung und verzichtet aufgrund einer leichteren Lesbarkeit auf weitere Optionen wie Schrägstrich, Gendergap bzw. Gender-Sternchen.

⁷ (Vgl. Brosius, Haas, & Koschel, 2016, S. 108)

⁸ (Vgl. Misoeh, 2015, S. 66)

⁹ (Vgl. Mayring, 2015, S. 17 - 25)

1.5 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit ist in **fünf Kapitel** gegliedert. Ergänzend dazu enthält die Arbeit einen **Anhang**, in dem beispielhaft ein **Interviewleitfaden**, eine **Transkription** sowie die **qualitative Inhaltsanalyse der empirischen Untersuchung nach Mayring** dargestellt werden. Darüber hinaus umfasst der Anhang die **Präsentation der Defensio**, die erläutert wird.

Im **Kapitel 1** (Einleitung) erfolgt zunächst eine Einführung ins UnternehmerInnennetzwerk BNI und der damit verbundenen Problemstellung, welcher sich diese Masterarbeit annimmt. Daraus ergibt sich folglich die Zielsetzung, die Forschungsfragen und die Methodik der vorliegenden Arbeit. Kapitel 1 wird mit der Erklärung zum Aufbau dieser Arbeit abgeschlossen.

Kapitel 2 beschäftigt sich nun mit einer allgemeinen Erklärung zum UnternehmerInnennetzwerk BNI. In dieser Arbeit wird auf dieses Thema ausführlicher eingegangen, da diese Masterarbeit dem Unternehmen als Fallstudie dienen soll. Somit schafft der Autor eine grundsätzliche Übersicht zum Unternehmen, der Kernwerte, Vision und Mission und abschließend dem Bewerbungs- und Verlängerungsprozess der Mitglieder.

Kapitel 3 setzt sich anschließend mit den konzeptionellen Grundlagen dieser Forschungsarbeit auseinander. Dabei werden drei Unterkapitel unterteilt:

Unterkapitel 3.1 beschäftigt sich mit dem Thema Beziehungsmanagement. In diesem Kapitel wird der Begriff zuerst definiert und

Einleitung

von ähnlichen Begriffen abgegrenzt. Es folgt die Aufarbeitung der Ziele, Vor- und Nachteile sowie Risiken im Beziehungsmanagement. Abschließend werden zentrale Elemente und hier im speziellen die Themen Vertrauen, Commitment und Qualitätswahrnehmung als wesentliche Faktoren einer beziehungsorientierten Unternehmensphilosophie erarbeitet.

Im Unterkapitel 3.2 wird auf das Thema Customer Lifetime Value (CLV) eingegangen. Auch hier folgt zuerst eine Definition sowie Abgrenzung verwandter Begriffe, gefolgt von Vor- und Nachteilen des CLV. Anschließend gibt der Autor eine Übersicht zu diversen KundInnenbewertungsmethoden, dynamischen Investitionsberechnungsverfahren sowie Berechnungsmöglichkeiten des CLV. Es folgt eine kurze Beschreibung des Customer Equity sowie die Berücksichtigung von nicht-monetären Größen des CLV. Der letzte Punkt des Unterkapitels beschreibt das Management von KundInnenbeziehungen mittels CLV.

Unter Punkt 3.3. schließt der Autor das Kapitel mit der Verwebung der Unterkapitel 3.1 und 3.2 ab.

Kapitel 4 widmet sich der empirischen Befunde und beinhaltet die Vorstellung des Forschungsdesigns, der empirischen Erhebungsmethode, Transkription, Auswertung, Interpretation und Darstellung der durch die ExpertInneninterviews gewonnenen Daten. Das Zwischenfazit schließt dieses Kapitel mit Beantwortung der empirischen Forschungsfragen.

Kapitel 5, das letzte Kapitel, ist das Fazit. Die gewonnenen Ergebnisse aus Theorie und Empirie werden hier zusammengefasst und