

## Die Bedeutung der Kundenbindung

Munich Business School Working Paper

2005-10

**Amparo Galinanes-Garcia**

Munich Business School

Elsenheimerstraße 61

D-80687 München

E-Mail: [Amparo.Galinanes-Garcia@munich-business-school.de](mailto:Amparo.Galinanes-Garcia@munich-business-school.de)

**Carsten Rennhak**

Munich Business School

E-Mail: [Carsten.Rennhak@munich-business-school.de](mailto:Carsten.Rennhak@munich-business-school.de)

Die Bedeutung der Kundenbindung hat im Rahmen des Relationship Marketings seit den 80er Jahren in der Wissenschaft und Praxis zugenommen.<sup>1</sup> Nach einer begrifflichen Definition erläutert dieser Abschnitt zunächst die Faktoren, die zur Kundenbindung führen, ihren Nutzen und ihre Kosten sowie das Konzept des Kundenlebenszyklus. Abschließend werden die Faktoren beleuchtet, die zu einer erfolgreichen Implementierung eines Kundenbindungsprogrammes führen.

### **Definition und Begriffsabgrenzung**

In der Literatur findet man den Begriff der Kundenbindung unterschiedlich definiert. *Meffert* gibt zwei Sichtweisen von Kundenbindung an, die kaufverhalten- und managementbezogen sind.<sup>2</sup> Die kaufverhaltenbezogene Perspektive sieht die Kundenbindung als die Bereitschaft des Kunden zu Folgekäufen an. Hierbei ist Kundenbindung der „Grad, zu dem private oder institutionelle Nachfrager aufgrund faktischer oder emotionaler Bindungen beim Wiederkauf eine identische Entscheidung bei der Wahl einer Leistung, einer Marke, eines Anbieters oder einer Geschäftsstätte treffen.“<sup>3</sup> Dagegen fasst die managementbezogene Sichtweise die Kundenbindung als Aktivität auf. „Kundenbindung umfasst alle Aktivitäten, die auf die Herstellung oder Intensivierung faktischer oder emotionaler Bindungen aktueller Kunden gerichtet ist.“<sup>4</sup> Hierbei sind faktische Beziehungen als solche vertraglicher, technisch-funktionaler oder ökonomischer Natur zu verstehen.<sup>5</sup> Die Zufriedenheit der Kunden mit den Leistungen ist ein zentrales Element der emotionalen Bindung.

Die Definition von *Homburg/Bruhn* ist dagegen verhaltensorientiert. Sie betrachtet Kundenbindung als Maßnahme eines Unternehmens, die dazu dient, die bisherigen Verhaltensweisen und die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistung positiv zu gestalten. Das Ziel ist, die Beziehung zu diesem Kunden zu stabilisieren.<sup>6</sup> Aufbauend auf diese Definition stellt sich das Kundenbindungsmanagement als „die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundestamm gerichteten Maßnahmen dar, mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehungen aufrechterhalten oder intensiver pflegen.“<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Das Relationship Marketing ist ein Konzept, das seit den 80er Jahren an Bedeutung gewonnen hat. Dies liegt in der Kritik an einem rein transaktionsorientierten Marketing begründet. Während der Zweck eines transaktionsorientierten Marketings überwiegend in der Akquisition von Kunden liegt, befasst sich das Relationship Marketing mit dem Erhalt und der Steuerung von Kundenbeziehungen. Das Relationship Marketing enthält Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die dazu dienen, die Geschäftsbeziehung zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – zu initiieren, stabilisieren, intensivieren und wiederaufzunehmen (vgl. *Bruhn* (2001) und *Payne/Rapp* (2003), S. 4).

<sup>2</sup> Vgl. *Meffert* (2003), S. 129f.

<sup>3</sup> *Meffert* (2003), S. 129.

<sup>4</sup> *Meffert* (2003), S. 129.

<sup>5</sup> Vgl. *Meffert* (2003), S. 138.

<sup>6</sup> Vgl. *Homburg/Bruhn* (2003), S. 8.

<sup>7</sup> *Homburg/Bruhn* (2003), S. 8.

Schließlich setzt *Stauss* die Transaktionsmerkmale der Geschäftsbeziehung in den Mittelpunkt seiner Definition von Kundenbindung. Er argumentiert so, dass Kundenbindung nur dann vorliegt, wenn innerhalb eines bestimmten Zeitraumes wiederholte Transaktionen zwischen zwei Geschäftspartnern stattgefunden haben oder geplant sind.<sup>8</sup> *Gaulik et al.* gehen auch auf die Transaktionsmerkmale der Geschäftsbeziehung bei ihrer Definition von Kundenbindung ein.<sup>9</sup> Für sie bezieht sich die Kundenbindung auf den Aufbau und die Aufrechterhaltung einer Geschäftsbeziehung als einer Folge von Transaktionen zwischen Anbieter und Kunde. Im Vordergrund steht nicht die einzelne Transaktion, sondern der langfristige Verlauf der Geschäftsbeziehung.

Der vorliegende Beitrag definiert Kundenbindung wie folgt: Kundenbindung aus Kundensicht meint eine positive Einstellung und Verhaltensabsicht in Form von Folgetransaktionen gegenüber den Produkten bzw. Dienstleistungen eines Unternehmens. Kundenbindung aus Unternehmenssicht umfasst alle Aktivitäten, die auf die Herstellung oder Intensivierung der Bindung von Kunden gerichtet sind, um eine Stabilisierung und Ausweitung der Beziehung zu den Kunden für die Zukunft zu erreichen.

### **Determinanten der Kundenbindung**

*Homburg/Bruhn* beschreiben die Determinanten, die zur Kundenbindung führen, in einem Modell.<sup>10</sup> Sie stellen eine klassische Wirkungskette dar, die zur Kundenbindung und zum ökonomischen Erfolg führt. Wie in Abbildung 1 zu sehen ist, steht in der ersten Phase der Erstkontakt des Kunden mit dem Anbieter im Vordergrund. Nach dem Erstkontakt bewertet der Kunde die Situation und bildet in der zweiten Phase sein persönliches Zufriedenheitsurteil.<sup>11</sup> Im Falle einer positiven Bewertung kann in der dritten Phase Kundenloyalität entstehen, die durch ein Vertrauensverhältnis, eine positive Einstellung und die Akzeptanz des Kunden bezüglich der Leistungsfähigkeit des Anbieters charakterisiert ist. Zu diesem Zeitpunkt zeigt der Kunde eine verringerte Wechselbereitschaft und beabsichtigt, in der nächsten Konsumsituation wieder das gleiche Produkt auszuwählen. Eine Kundenbindung in Phase vier kommt zustande, wenn die Absicht aus Phase drei sich in einem Wiederkauf- oder Cross-Buying-Verhalten<sup>12</sup> niederschlägt oder der Kunde Weiterempfehlungen an andere potentielle Kunden weitergibt. Eine Steigerung des ökonomischen Erfolges am Ende der Prozesse wird schließlich erreicht. Externe und inter-

---

<sup>8</sup> Die Transaktionen können Informations-, Güter- oder Finanztransaktionen sein (vgl. *Stauss* 2003, S. 312).

<sup>9</sup> Vgl. *Gaulik et al.* (2002) S. 25.

<sup>10</sup> Vgl. *Homburg/Bruhn* (2003), S. 9f.

<sup>11</sup> *Homburg et al.* (2003) bezeichnen die Kundenzufriedenheit als eine wesentliche Vorstufe zur Kundenbindung. Zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung besteht ein positiver Zusammenhang. Je stärker die Zufriedenheit mit der Leistung eines Anbieters, desto stärker die Bindung des Kunden an diesen Anbieter.

<sup>12</sup> Wiederkauf-Verhalten bezeichnet den erneuten Kauf desselben Produktes oder derselben Dienstleistung. Cross-Buying-Verhalten bezeichnet den Kauf von unterschiedlichen Produkten oder Dienstleistungen derselben Marke oder desselben Unternehmens (vgl. *Homburg/Bruhn* 2003, S. 9).

ne Faktoren beeinflussen den Ablauf dieser Kette, und haben daher positive oder negative Auswirkungen auf diese.<sup>13</sup>

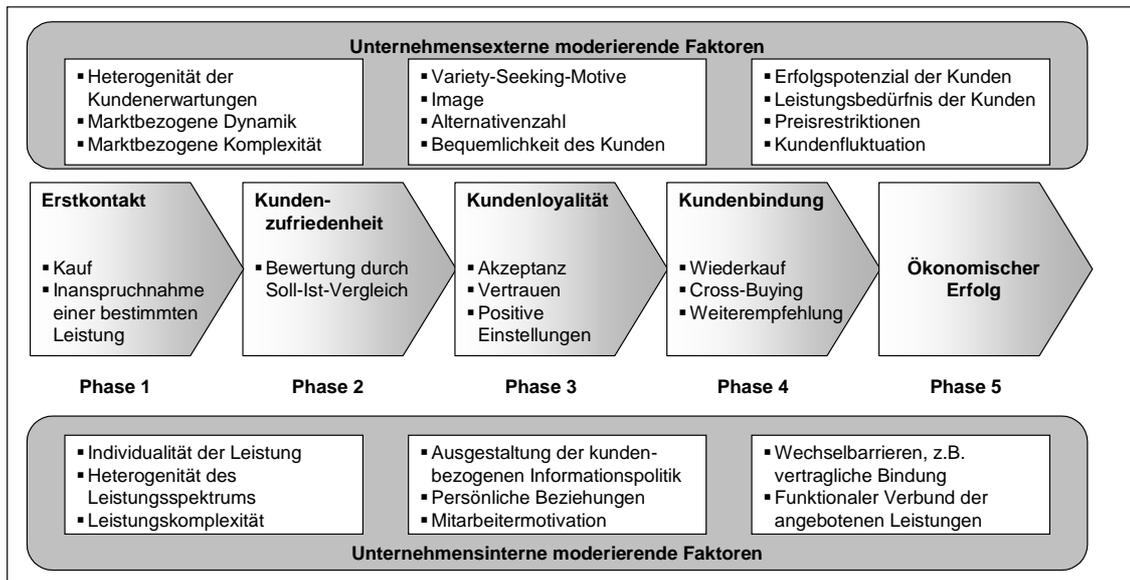


Abbildung 1: Wirkungskette der Kundenbindung<sup>14</sup>

Weiterhin wird zwischen zwei Arten der Kundenbindung differenziert: verbundenheitsgetriebene und gebundenheitsgetriebene Kundenbindung.<sup>15</sup> Bei der Verbundenheit wird eine freiwillige Kundenbindung hervorgerufen. Der Kunde sieht hierbei die Vorteile, die die Beziehung zum Unternehmen mit sich bringen. Dem stellt er die Nichtexistenz dieser Beziehung und/oder Beziehungen zu anderen Unternehmen gegenüber. Zwei Einflussfaktoren, die sich auf diese Verbundenheit auswirken, sind Transaktionsqualität und Beziehungsqualität.<sup>16</sup> Bei der Transaktion kommt es innerhalb eines Zeitraumes zum Austausch von Leistungen zwischen Anbieter und Nachfrager. Der Kunde beurteilt die Qualität der Transaktion.<sup>17</sup> Bei der Beziehungsqualität handelt es sich um die Fähigkeit eines Beziehungspartners, „die Komplexität der Transaktionen zwischen den Beziehungspartnern und die Unsicherheit des jeweiligen Beziehungspartners zu reduzieren sowie die Interaktionseffizienz zu erhöhen.“<sup>18</sup>

Gebundenheit ist ein Bindungszustand, der für einen bestimmten Zeitraum fixiert ist.<sup>19</sup> Der Kunde kann in diesen Zustand freiwillig eintreten. Er ist aber innerhalb dieses Zeitraumes aufgrund

<sup>13</sup> Vgl. *Homburg/Bruhn* (2003), S. 9f.

<sup>14</sup> In Anlehnung an *Homburg/Bruhn* (2003), S. 10.

<sup>15</sup> Vgl. *Georgi* (2003), S. 226ff.

<sup>16</sup> Vgl. *Georgi* (2003), S. 227ff.

<sup>17</sup> Die Beurteilung der Transaktionsqualität hat vier Dimensionen: die Leistungsqualität (z.B. die Korrektheit der Ausführung von Banktransaktionen), die Informationsqualität (z.B. Information über den Stand einer Transaktion), die finanzbezogene Qualität (z.B. das Preis-Leistungs-Verhältnis einer Transaktion) und die soziale Qualität (z.B. das Vertrauen des Kunden in den Anbieter). Vgl. dazu z.B. *Georgi* (2003), S. 228.

<sup>18</sup> Vgl. *Georgi* (2003), S. 228.

<sup>19</sup> *Georgi* (2003), S. 230.

von bestimmten Parametern (z.B. Vertrag) in seiner Entscheidungsfreiheit hinsichtlich der Nutzung von Leistungen des Anbieters eingeschränkt. Durch die Gebundenheit versucht der Anbieter, Wechselbarrieren aufzubauen, um den Kunden am frühzeitigen Beenden der Geschäftsbeziehung zu hindern. Bei der gebundenheitsbezogenen Kundenbindung sind drei Formen zu unterscheiden (siehe Abbildung 2).<sup>20</sup>

Form der Kundenbindung	Beschreibung
<b>Ökonomische Gebundenheit</b>	Ökonomische Gebundenheit resultiert aus der Errichtung ökonomischer Wechselbarrieren, die bei der Abwanderung einen finanziellen Verlust für den Kunden bedeuten. Beispiele sind Rabatte, Kundenkarten und Abonnements.
<b>Technisch-funktionale Gebundenheit</b>	Technisch-funktionale Gebundenheit kommt zustande, wenn technisch-funktionale Wechselbarrieren errichtet sind. Ein Kunde kann Leistungen des Anbieters nur sinnvoll nutzen, wenn er zusätzlich eine andere Leistung desselben Anbieters in Anspruch nimmt.
<b>Vertragliche Gebundenheit</b>	Vertragliche Gebundenheit resultiert aus der Errichtung juristischer Wechselbarrieren. Hierbei verpflichtet sich der Kunde über einen bestimmten Zeitraum, die Leistungen des Anbieters in Anspruch zu nehmen.

Abbildung 2: Formen der gebundenheitsbezogenen Kundenbindung <sup>21</sup>

### Nutzen der Kundenbindung

*Bruhn/Georgi* definieren den Nutzen der Kundenbindung folgendermaßen: „Der Nutzen des Kundenbindungsmanagements stellt das bewertete Maß der Zielerreichung durch Aktivitäten des Kundenbindungsmanagements dar.“<sup>22</sup> Sie zeigen Kategorien des Kundenbindungsnutzens auf (siehe Abbildung 3).

Der Nutzen der Kundenbindung unterscheidet sich nach beziehungsbezogenem und beziehungsneutralem Kundenbindungsnutzen.<sup>23</sup> Der beziehungsbezogene Nutzen folgt aus dem Beziehungserhaltungsnutzen im Falle des Nichtabbruchens der Kundenbeziehung. Ferner aus

<sup>20</sup> *Homburg/Bruhn* (2003, S. 11) führen zwei weitere Ursachen auf, warum sich ein Kunde an ein Unternehmen bindet. Bei der situativen Bindung steht der günstigste Standort eines Anbieters aus Sicht des Kunden im Mittelpunkt. Zu der psychologischen Bindung zählen die Kundenzufriedenheit sowie die persönlichen Beziehungen und Gewohnheiten des Kunden. Weiterhin argumentiert *Stauss* (2003, S. 311), dass die Zufriedenheit eines Kunden mit einer Beschwerde auch zur Erhaltung oder Stärkung der Kundenbindung führen kann.

<sup>21</sup> In Anlehnung an *Georgi* (2003), S. 234.

<sup>22</sup> *Bruhn/Georgi* (1998), S. 420.

<sup>23</sup> Vgl. *Bruhn/Georgi* (1998), S. 421f.

dem Beziehungsintensivierungsnutzen, der auf Seiten des Kunden eine gesteigerte Preisbereitschaft, eine erhöhte Kauffrequenz und ein höheres Cross-Buying-Potenzial nach sich zieht. Die führt zu einer Sicherung und Steigerung von Absatz und Umsatz. Die Beziehungserhaltung und -intensivierung hat eine direkte Erlöswirkung und eine indirekte Kostensenkungswirkung zur Folge. Der beziehungsneutrale Nutzen folgt aus dem Kommunikationsnutzen. Eine positive sowie eine negative Kommunikation können auch eine indirekte Erlöswirkung auslösen.

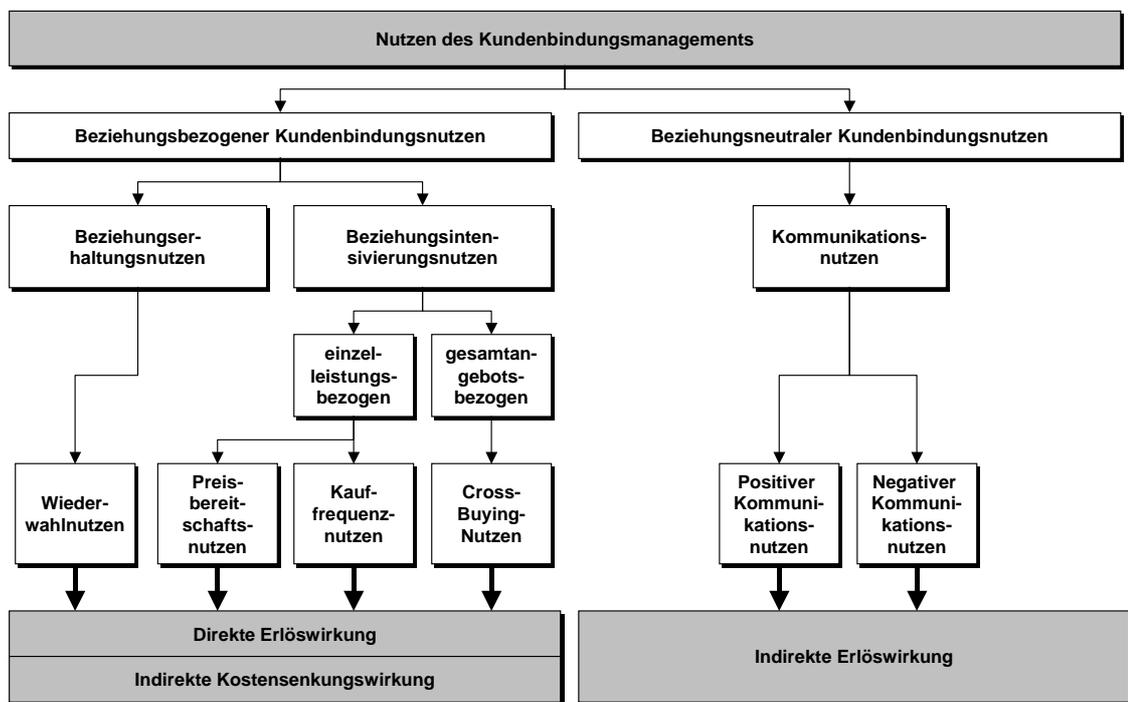


Abbildung 3: Nutzenkategorien des Kundenbindungsmanagements <sup>24</sup>

Zudem verdeutlicht *Reichheld* in einer empirischen Untersuchung, dass mit zunehmender Dauer der Kundenbeziehung auch der daraus resultierende Gewinn ansteigt (siehe Abbildung 4).<sup>25</sup>

<sup>24</sup> In Anlehnung an *Bruhn/Georgi* (1998), S. 421.

<sup>25</sup> Vgl. *Reichheld* (1997), S. 52 ff.

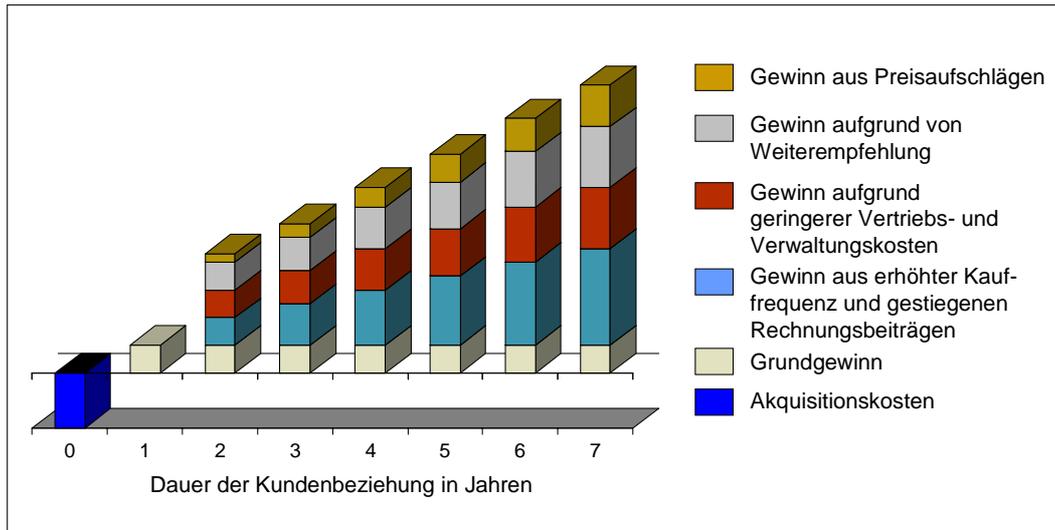


Abbildung 4: Entwicklung von Nutzenkategorien im Verlauf einer Kundenbeziehung<sup>26</sup>

Die hohen anfänglichen Investitionen<sup>27</sup> zum Aufbau der Kundenbeziehung sowie die laufenden Kosten für deren Erhalt und Ausbau lohnen sich mit zunehmender Dauer. Die Gründe hierfür sind folgende:<sup>28</sup>

- Die Preiselastizität nimmt mit steigender Kundenbindung ab, so dass Kunden eher bereit sind, einen höheren Preis zu bezahlen.
- Loyale Kunden neigen dazu, ein Unternehmen, mit dem sie zufrieden sind, weiterzupfehlen und positive Mund-zu-Mund-Propaganda zu betreiben.
- Eine langfristige Kundenorientierung führt eher zu einer Kostensenkung als eine kurzfristige Transaktionsorientierung. Eine lange Kundenbeziehung verursacht weniger Kosten als die Akquisition neuer Kunden.
- Je mehr ein Kunde mit einem Produkt bzw. einer Dienstleistung vertraut ist und je zufriedener er mit den damit verbundenen Zusatzleistungen ist, desto häufiger wird er die-

<sup>26</sup> In Anlehnung an *Reichheld* (1997), S. 52.

<sup>27</sup> Während in der Literatur die Nutzenpotenziale der Kundenbindung häufig zu finden sind, werden die Kosten des Kundenbindungsmanagements nur selten beschrieben. *Bruhn/Georgi* (1998, S. 415) definieren Kundenbindungskosten als „den bewerteten Güterverzehr, der durch Aktivitäten zur Steuerung der Kunden im Hinblick auf die Erhaltung beziehungsweise den Ausbau ihrer Beziehung zum Unternehmen entsteht.“ Sie unterscheiden zwischen zwei Arten von Kundenbindungskosten: Einzel- und Gemeinkosten. Während Einzelkosten sich den einzelnen Geschäftsbeziehungen direkt zuordnen lassen, wie z.B. Ausgaben für kundenspezifischen Service und die individuelle Betreuung eines Käufers, lassen sich die Gemeinkosten den einzelnen Kundenbeziehungsprozessen nicht direkt zuordnen. Sie umfassen z.B. Schulungskosten für Servicemitarbeiter.

<sup>28</sup> Vgl. *Reichheld* (1997), S. 52 ff.

ses Produkt oder diese Leistung nutzen. Es kommt zu Folgekäufen und zur Ausschöpfung von Cross- und Up-Selling-Potenzialen.<sup>29</sup>

### **Kundenlebenszyklus als Instrument der Kundenbindung**

Die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden weisen einen dynamischen Charakter auf, der sich in unterschiedlichen Phasen zeigt. Für eine Analyse dieser Phasen stellt *Bruhn* das Lebenszykluskonzept vor, dem ein Kundenbedarfslebenszyklus und ein Kundenbeziehungslebenszyklus zugrunde liegen.<sup>30</sup> Der Kundenbedarfslebenszyklus stellt die Bedürfnisse der Kunden in den Vordergrund und zeigt sich in zwei Funktionen.<sup>31</sup> Zum einen hat er eine gegenwartsorientierte Steuerungsfunktion, welche die aktuelle Ausnutzung der Kundenpotenziale überprüft. Zum anderen kommt eine zukunftsorientierte Steuerungsfunktion hinzu, bei der das mittel- bis langfristige Erfolgspotenzial eines Kunden aus seinen Bedürfnissen in den verschiedenen Lebensphasen abgeleitet wird.

Dagegen stellt der Kundenbeziehungslebenszyklus die Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager in den Vordergrund.<sup>32</sup> Er zeigt die verschiedenen Phasen einer Kundenbeziehung auf, in dem die Beziehungsdauer in Relation zu der Beziehungsintensität gesetzt wird. Nach *Bruhn* beschreibt der Kundenbeziehungslebenszyklus „idealtypische Gesetzmäßigkeiten im zeitlichen Verlauf einer Kundenbeziehung, die in verschiedenen Phasen einer Kundenbeziehung resultieren und aufgrund der Intensität der Kundenbeziehung Schlussfolgerungen für das Relationship Marketing zulassen.“<sup>33</sup> Zur Erklärung des Begriffes Beziehungsintensität unterscheidet er zwischen drei Arten von Indikatoren (siehe Abbildung 5).

---

<sup>29</sup> Mit Cross-Selling bezeichnet man den Verkauf von verschiedenen Produkten derselben Marke oder desselben Unternehmens. Unter Up-Selling versteht man den Wechsel eines Kunden zu einem höherwertigen Produkt derselben Marke oder desselben Unternehmens (vgl. *Hippner* 2004, S. 26).

<sup>30</sup> Vgl. *Bruhn* (2001), S. 43f.

<sup>31</sup> Vgl. *Bruhn* (2001), S. 44f.

<sup>32</sup> Vgl. *Bruhn* (2001), S. 46f.

<sup>33</sup> *Bruhn* (2001), S. 46.

Indikator	Beschreibung
<b>Psychologische Indikatoren</b>	Psychologische Indikatoren können die Beziehungsqualität aus Kundensicht und das Vertrauen des Kunden in den Anbieter sein.
<b>Verhaltensorientierte Indikatoren</b>	Verhaltensorientierte Indikatoren umfassen das Kaufverhalten (z.B. Kauffrequenz), das Informationsverhalten (z.B. Grad der Suche nach Informationen über Konkurrenzleistungen) und das Kommunikationsverhalten des Kunden (z.B. Mund-zu-Mund-Kommunikation über den Anbieter).
<b>Ökonomische Indikatoren</b>	Ökonomische Indikatoren umfassen den Kundendeckungsbeitrag und den Kundenwert (Customer Lifetime Value).

Abbildung 5: Indikatoren der Beziehungsintensität<sup>34</sup>

Der Beziehungslebenszyklus lässt sich in drei Kernphasen unterteilen.<sup>35</sup>

- Kundenakquisitionsphase,
- Kundenbindungsphase,
- Kundenrückgewinnungsphase.

Die Kundenakquisitionsphase bezeichnet die Aufnahme der Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager. Während der Anbahnungsphase holt der Kunde Informationen über den Anbieter ein und der Anbieter ergreift Maßnahmen zur Kundenakquisition. Zu diesem Zeitpunkt findet keine güteraustauschbezogene Transaktion zwischen den beiden beteiligten Parteien statt. Diese Anbahnung führt zur Sozialisation, in der der Kunde erste Erfahrungen mit der Leistung des Anbieters sammelt und der Anbieter Informationen über den Kunden gewinnt.

Die Kundenbindungsphase ist gekennzeichnet durch eine Intensivierung der Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager.<sup>36</sup> In der Wachstumsphase steigt zunächst die Leistungsnutzung durch den Kunden. In der Reifephase können dann die Potenziale des Kunden ausgeschöpft werden. Schließlich tritt die Kundenrückgewinnungsphase ein, die die Beendigung von Kundenbeziehungen durch den Kunden bezeichnet und die Gefährdungsphase, die Auflösungsphase sowie die Abstinenzphase umfasst.<sup>37</sup>

<sup>34</sup> In Anlehnung an *Bruhn* (2001), S. 46.

<sup>35</sup> Vgl. *Bruhn* (2001), S. 47ff.

<sup>36</sup> Vgl. *Bruhn* (2001), S. 48ff.

<sup>37</sup> In der Gefährdungsphase spielt der Kunde mit dem Gedanken, die Leistung des Anbieters zukünftig nicht mehr in Anspruch zu nehmen. In der Auflösungsphase trifft der Kunde die Entscheidung, den Anbieter nicht mehr zu nutzen und endet die Beziehung. In der Abstinenzphase nutzt der Kunde keine Leistungen des Anbieters (vgl. *Bruhn* 2001, S. 50f.).

Die Identifikation unterschiedlicher Phasen im Kundenbeziehungszyklus ist von großer Bedeutung für die Entscheidung, wie, wann und mit welchen Mitteln der Kunde angesprochen werden kann.<sup>38</sup> Somit dient dieses Konzept des Kundenbeziehungszyklus dem CRM als wertvolle Basis.

### **Maßnahmen zur Implementierung eines Kundenbindungsmanagements**

Zur Implementierung eines Kundenbindungsprogramms müssen folgende Maßnahmen ergriffen werden: der Aufbau von Systemen, die Vereinfachung der Strukturen und die Entwicklung der Kultur (siehe Abbildung 6).<sup>39</sup> Für ein erfolgreiches Kundenbindungsmanagement ist insbesondere beim Aufbau von Systemen ein Database-Management eine bedeutende Grundlage. Unter Database-Management versteht man „die Gewinnung, Verarbeitung und Verwaltung von Kundeninformationen [...] mit dem Ziel, aus einer Vielzahl von Kundendaten die erfolgsversprechenden Kunden herauszufiltern und mit Hilfe des bestgeeigneten Marketing-Mix langfristig eine möglichst profitable Beziehung aufzubauen.“<sup>40</sup> *Bergmann* ist der Meinung, dass das bei der Implementierung des Kundenbindungsmanagements dem Database-Marketing eine Schlüsselrolle zukommt.<sup>41</sup> Ein Database-Management hat folgende Vorteile:<sup>42</sup>

- Die Identifizierung rentabler Kunden auf der Basis von Kundenwerten.
- Die Gewinnung von Kenntnissen der Kundenprofile, um auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden einzugehen. So kann z.B. anhand von Informationen über die Position des Kunden im Lebenszyklus der zukünftige Bedarf erkannt werden, der Kontakt rechtzeitig aufgenommen und Verkaufschancen anderer Leistungen aufgetan werden.
- Die Festlegung von kundenspezifischen Marketinginstrumenten.
- Die Identifikation von Markttrends anhand der Analyse von Kundendaten.
- Die Identifikation abwandernder Kunden, die durch Wiedergewinnungsmaßnahmen erneut an das Unternehmen gebunden werden können.

---

<sup>38</sup> Vgl. *Stauss* (2004).

<sup>39</sup> Vgl. *Homburg/Bruhn* (2003), S. 25ff.

<sup>40</sup> *Link/Hildebrand* (1995), S. 36.

<sup>41</sup> Vgl. *Bergmann* (1998), S. 75ff.

<sup>42</sup> Vgl. *Bergmann* (1998), S. 76f.

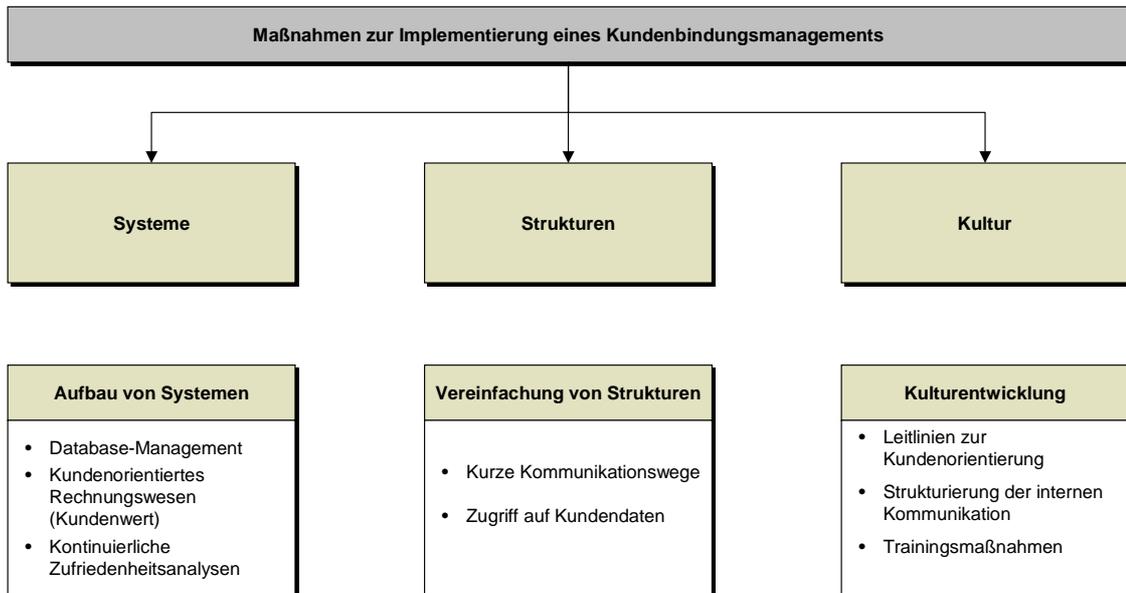


Abbildung 6: Maßnahmen zur Implementierung des Kundenbindungsmanagements<sup>43</sup>

Database-Management gehört zu den wesentlichen Techniken zur aktiven Gestaltung von Kundenbeziehungen.<sup>44</sup> Nur wenn die kaufverhaltensrelevanten Merkmale der Kunden bekannt sind, kann das Unternehmen gezielt diejenigen Marketinginstrumente einsetzen, die den Kunden zufrieden stellen und eine Bindung an die Leistung wahrscheinlich machen.

Beim Aufbau von Systemen ist die regelmäßige Durchführung von Kundenzufriedenheitsanalysen wichtig.<sup>45</sup> Kunden werden hinsichtlich ihrer Zufriedenheit und ihrer Bindung an das Produkt oder an die Dienstleistung im Rahmen der Marktforschung befragt. Hieraus können Rückschlüsse auf neue Entwicklungen in den Bereichen Zufriedenheit und Kundenbindung gezogen werden. Darüber hinaus ist ein kundenorientiertes Rechnungswesen eine notwendige Voraussetzung für die Implementierung des Kundenbindungsmanagement.<sup>46</sup> Zuletzt ist die Evaluierung der Attraktivität von Kunden und ihres Potenzials von Bedeutung.<sup>47</sup>

Strukturelle Maßnahmen sind auch für die Implementierung eines Kundenbindungsmanagements notwendig.<sup>48</sup> Diese umfassen die Gestaltung der Geschäftsbeziehungen zwischen Kunden und Anbieter. Hierbei geht es darum, den Dialog und die Interaktion mit der Kundenbindungszielgruppe zu gestalten und die interne Kommunikation zu verbessern. Zudem ist ein problemloser Zugriff auf Kundendaten, wie z.B. über Call Center, notwendig.

<sup>43</sup> In Anlehnung an *Homburg/Bruhn* (2003), S. 25.

<sup>44</sup> Vgl. *Bergmann* (1998), S. 76f.

<sup>45</sup> Vgl. *Homburg/Bruhn* (2003), S. 25ff.

<sup>46</sup> Vgl. *Köhler* (2003).

<sup>47</sup> Vgl. *Homburg/Bruhn* (2003), S. 26.

<sup>48</sup> Vgl. *Homburg/Bruhn* (2003), S. 26.

Schließlich muss der Wille zur ständigen Anpassung und Veränderung in der Unternehmenskultur verankert und die Bedeutung der Kundenbindung allgemein bekannt und anerkannt sein.<sup>49</sup> Dies ist möglich durch die Erarbeitung von Unternehmensleitlinien, die Restrukturierung der internen Kommunikation und das Angebot von Schulungen und Training für Mitarbeiter.

---

<sup>49</sup> Vgl. *Homburg/Bruhn* (2003), S. 27.

## Literaturverzeichnis

*Bergmann, K.* (1998): Angewandtes Kundenbindungsmanagement, Frankfurt/Main.

*Bruhn, M.* (2001): Relationship Marketing – Das Management von Kundenbindung, München.

Bruhn, M.; Georgi, D. (1998): Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements. In: *Bruhn M./Homburg, Chr.* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 411-439.

*Gaulik, T./Kellner, J./Seifert, D.* (2002): Effiziente Kundenbindung mit CRM, Bonn.

*Georgi, D.* (2003): Kundenbindungsmanagement im Kundenbeziehungslebenszyklus. In: *Bruhn M./Homburg, Chr.* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 223 – 243.

*Hippner, H.* (2004): CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte. In: *Hippner, H./Wilde, K.* (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, Wiesbaden, S. 13-41.

*Hippner, H./Wilde, K.* (2003): CRM – Ein Überblick. In: *Helmke S./Uebel M./Dangelmaier W.* (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 4-37.

*Homburg, Chr./Bruhn, M.* (2003): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellung. In: *Bruhn M./Homburg, Chr.* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 3-37.

*Homburg, C./Giering, A./Hentschel, F.* (2003): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: *Bruhn M./Homburg, Chr.* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 91-121.

*Köhler, R.* (2003): Kundenorientiertes Rechnungswesen als Voraussetzung des Kundenbindungsmanagements. In: *Bruhn M./Homburg, Chr.* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 391-422.

*Link, J.; Hildebrand, V.* (1995): Mit IT immer näher zum Kunden. In: Harvard Business Manager, 3/1995, S. 30-38.

*Meffert, H.* (2003): Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien. In: *Bruhn M./Homburg, Chr.* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 125-145.

*Payne, A./Rapp, R.* (2003): Relationship Marketing – Ein ganzheitliches Verständnis vom Marketing. In: *Payne, A./Rapp, R.* (Hrsg.): Handbuch Relationship Marketing – Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, 2. Aufl., München, S. 3-16.

*Reichheld, F.* (1997): Der Loyalitätseffekt – Die verborgene Kraft hinter Wachstum und Gewinnen und Unternehmenswert, Frankfurt.

*Stauss, B.* (2003): Kundenbindung durch Beschwerdemanagement. In: *Bruhn M./Homburg, Chr.* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 309-336.

*Stauss, B.* (2004): Grundlagen und Phasen der Kundenbeziehung: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus. In: *Hippner, H./Wilde, K.* (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, Wiesbaden, S. 339-360.