

Christian Homburg und Manfred Bruhn

# Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen

1. Grundlagen der Kundenbindung
  - 1.1 Strategische Bedeutung der Kundenbindung im Rahmen der markt- und forschungsbezogenen Entwicklungen
  - 1.2 Entwicklungsgeschichte der Kundenbindung
  - 1.3 Begriff der Kundenbindung und des Kundenbindungsmanagements
  - 1.4 Wirkungskette der Kundenbindung
  - 1.5 Typologisierung von Bindungsursachen
2. Kundenbindung aus theoretischer Perspektive
  - 2.1 Kundenbindung aus sozialpsychologischer Perspektive
  - 2.2 Kundenbindung aus interaktionsorientierter Perspektive
  - 2.3 Kundenbindung aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive
  - 2.4 Kundenbindung aus transaktionskostenorientierter Perspektive
3. Kundenbindung aus strategischer Perspektive
  - 3.1 Kundenbindung im Zielsystem des Unternehmens
  - 3.2 Strategische Dimensionen des Kundenbindungsmanagements
4. Instrumente des Kundenbindungsmanagements
  - 4.1 Ansatzpunkte eines isolierten Kundenbindungsmanagements
  - 4.2 Ansatzpunkte eines integrierten Kundenbindungsmanagements
5. Implementierung des Kundenbindungsmanagements
6. Kontrolle des Kundenbindungsmanagements
  - 6.1 Bewertung der Effektivität des Kundenbindungsmanagements
  - 6.2 Bewertung der Effizienz des Kundenbindungsmanagements
7. Zum Aufbau des Handbuchs

Literaturverzeichnis

---

*Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim. Prof. Dr. Manfred Bruhn ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung, am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WZ) der Universität Basel.*

# Vorwort zur sechsten Auflage

Das Handbuch Kundenbindungsmanagement hat in seiner fünften Auflage wie auch in den vorangegangenen Auflagen eine überaus erfreuliche und rasche Aufnahme im Markt erfahren. Die Reaktionen der Leser haben verdeutlicht, dass die Bedeutung eines Kundenbindungsmanagements weiterhin wächst und sich darüber hinaus in der Unternehmenspraxis die Strategien zur Kundenbindung mehr und mehr voneinander differenzieren. Die Effizienz von Kundenbindungsstrategien steht dabei allerdings zunehmend im Vordergrund. Neben aktualisierten und überarbeiteten Beiträgen aus der fünften Auflage werden entsprechende Aspekte in neuen Beiträgen aus Wissenschaft und Praxis aufgegriffen, um auch weiterhin den „State of the Art“ des Kundenbindungsmanagements darzustellen.

Die Gliederung bleibt in der sechsten Auflage unverändert. Einige Beiträge aus der fünften Auflage wurden aus Aktualitätsgründen nicht mehr in die sechste Auflage aufgenommen. Im Gegenzug hierzu konnten für die neue Ausgabe weitere Autoren gewonnen werden, deren Beiträge das aktuelle thematische Spektrum des Kundenbindungsmanagements vervollständigen.

Im zweiten Teil erfolgte eine Neugestaltung des Beitrags zu verhaltenswissenschaftlichen Aspekten der Kundenbindung durch Andrea Gröppel-Klein, Jörg Königstorfer und Ralf Terlutter. Der dritte Teil des Buches wurde mit dem Beitrag von Herbert Woratschek und Chris Horbel um Kundenbindung in Dienstleistungsnetzwerken erweitert. Im vierten Teil betrachtet Hermann Diller die Kundenbindung aus preispolitischer Perspektive. Im fünften Teil wird mit dem Beitrag von Bernd W. Wirtz und Oliver Schilke zusätzlich der Wert von E-Services zur Erhöhung der Kundenbindung berücksichtigt. Mit dem Beitrag von Oliver Götz und Manfred Krafft zur erfolgreichen Implementierung von CRM-Strategien wird dieser Teil zudem durch einen neuen zentralen Aspekt ergänzt. Aus den wachsenden Ansprüchen an die Effizienz eines Kundenbindungsmanagements ergeben sich Fragestellungen nach einem profitabilitätsorientierten Kundenbindungsmanagement. Diese werden im neuen Beitrag über Customer Value Management von Manfred Bruhn, Dominik Georgi und Karsten Hadwich im sechsten Teil aufgegriffen.

Der siebte Teil des Buches mit Beiträgen aus Unternehmen enthält drei neue Beiträge. Die Dienstleistungsbranche wurde um einen Beitrag ergänzt. Ulrich Hausschild und Sascha Hilverkus erörtern das Kundenbindungsprogramm Miles & More. Im Bereich der Gebrauchs- und Verbrauchsgüter stellen zwei neue Beiträge Unternehmensstrategien zur Kundenbindung dar. Peter Albiez, Petra Danielsohn-Weil und Michael Scholl stellen in ihrem Beitrag die Thematik der Kundensegmentierung am Beispiel des Pharmaherstellers Pfizer Pharma GmbH Deutschland dar. Jens Puttfarcken beschreibt die Konzeption

und Implementierung des Kundenbindungsmanagements bei der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG.

Die einzelnen aus der fünften Auflage weiterhin aufgeführten Beiträge und ihre Literaturverzeichnisse wurden aktualisiert sowie teilweise ergänzt und erweitert.

Wie auch bei den vorangegangenen Auflagen bedanken wir uns an dieser Stelle bei den Autoren, die uns bei der Konzeption der Neuauflage wesentlich unterstützt haben. Unser ganz besonderer Dank gilt außerdem Herrn Dipl.-Kfm. Martin Artz vom Lehrstuhl für ABWL und Marketing I der Universität Mannheim für die Erstellung und Durchsicht des Manuskriptes. Frau cand. rer. oec. Julia Hohmann sowie den Herren cand. rer. oec. Till Haumann, cand. rer. oec. Alexander Hahn und cand. rer. oec. Christoph Mühlmeier sei für die Unterstützung bei der Bearbeitung des Manuskriptes gedankt.

Kundenbindung hat sich als ein bedeutendes Thema herausgestellt. Die Herausgeber würden sich freuen, wenn auch die sechste Auflage des Handbuches einen Beitrag zur Diskussion in Wissenschaft und Praxis über die vielfältigen Aspekte des Kundenbindungsmanagements zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beiträgt. Es kann davon ausgegangen werden, dass Unternehmen auch zukünftig ihre Fähigkeit unter Beweis stellen müssen, durch Maßnahmen der Kundenbindung erfolgreich im Markt zu bestehen.

Basel und Mannheim, im Oktober 2007

*MANFRED BRUHN und CHRISTIAN HOMBURG*

# 1. Grundlagen der Kundenbindung

Zur Darstellung der Grundlagen der Kundenbindung werden zunächst die strategische Bedeutung, die Entwicklungsgeschichte und der Begriff der Kundenbindung und des Kundenbindungsmanagements erläutert. Daran schließen sich eine Erörterung der Wirkungskette der Kundenbindung sowie eine Typologisierung möglicher Kundenbindungsursachen an.

## 1.1 Strategische Bedeutung der Kundenbindung im Rahmen der markt- und forschungsbezogenen Entwicklungen

Die Bedeutung des Themas Kundenbindung hat in den letzten Jahren sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Forschung stark zugenommen. Betrachtet man zunächst die *Unternehmensseite*, so war ein wesentlicher Grund hierfür die globale Verstärkung der Wettbewerbsintensität. Das gilt auch heute noch für viele Branchen. Die markt- und wettbewerbsbezogenen Veränderungen hatten zur Folge, dass die Gewinne sanken bzw. es wesentlich problematischer wurde, die Ergebnisse und Wachstumsraten der Vergangenheit aufrechtzuerhalten. Dies wiederum löste eine Phase der internen Orientierung gegen Ende der 1980er Jahre aus, die vor allem auf Kostensenkungen abzielte und an die sich eine Phase der externen Orientierung – hin zum Kunden – anschloss.

Auf Seiten der Wissenschaft vollzog sich diese Entwicklung durch den Vorschlag eines *Paradigmenwechsels im Marketing* (Grönroos 1994; Ryals 2005; kritisch hierzu Blois 1996; McLoughlin/De Burca 1996; Backhaus 1997; Brodie et al. 1997). Diese neue Sichtweise äußert sich darin, dass Vertreter aus der Wissenschaft die herkömmliche Konzentration auf einzelne Transaktionen und die klassischen Marketinginstrumente (4Ps) unter bestimmten Voraussetzungen nicht mehr als die effizienteste Form eines Austausches ansehen (z.B. Gummesson 1997). Vielmehr wird postuliert, dass es notwendig sei, die gesamte Geschäftsbeziehung mit all ihren Facetten zu bewerten. Die Pflege einer solchen Geschäftsbeziehung prägte in der Folge den Begriff des *Relationship Marketing* (vgl. hierzu im deutschsprachigen Raum Plinke 1989; Backhaus/Diller 1993 und im englischsprachigen Raum Berry 1983; Dwyer et al. 1987; Peck et al. 1999; Hennig-Thurau/Hansen 2000; Gummesson 2002; Bruhn 2003). Das Konzept des Relationship Marketing (vgl. hierzu Bruhn 2001 sowie Homburg/Krohmer 2006) wurde schnell von wesentlichen Bereichen der Wissenschaft akzeptiert und ist heute – explizit oder implizit – stark verbreitet. Das Kundenbindungsmanagement kann in diesem Zusammenhang als ein Teilaspekt dieses umfassenden Ansatzes gesehen werden.

Etwa zeitgleich fand eine intensive wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Fragen der *Zufriedenheitsforschung* statt, die ihrerseits dazu beigetragen hat, dass das Thema Kundenbindung an Bedeutung gewann (vgl. auch Abbildung 1). Die Grundannahme der

Zufriedenheitsforscher lautete, dass Kunden als zufrieden bezeichnet werden können, wenn ein Produkt bzw. eine Dienstleistung die Erwartungen des Kunden erfüllt (Confirmation/Disconfirmation (CD) Paradigma; vgl. z.B. Oliver 1980, 1996). Es stellte sich jedoch heraus, dass die reine Zufriedenheit eines Kunden nicht immer dessen zukünftiges Verhalten bestimmt. Vielmehr ist es notwendig, gegenwärtige und zukünftige positive Verhaltensweisen und Einstellungen – also eine stabile Kundenbindung – zu generieren. Vor diesem Hintergrund wurden zu Beginn der 1990er Jahre erstmals Studien zur *Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung* erstellt (vgl. z.B. Reichheld/Sasser 1990; Fornell 1992; Fornell et al. 1996; Heskett et al. 1994; für einen umfassenden Überblick vgl. Giering 2000 sowie Homburg/Becker/Hentschel in dem vorliegenden Handbuch). Reichheld und Sasser (1990), die durch ihre Analysen das Augenmerk auf diesen Sachverhalt lenkten, zeigten erstmals, dass Kundenzufriedenheit zwar positiv für ein Unternehmen ist, letztlich jedoch die Kundenbindung das zukünftige Ergebnis eines Unternehmens nachhaltiger bestimmt. Diese Erkenntnis stieß in Wissenschaft und Unternehmenspraxis auf große Aufmerksamkeit. In zahlreichen Studien wurde dieses Ergebnis in der Folgezeit bestätigt (vgl. für eine Bestandsaufnahme der neueren empirischen Forschung den Beitrag von Homburg/Becker/Hentschel in dem vorliegenden Handbuch sowie Gerpott 2000). Eine hohe Kundenbindung zu erreichen wurde so zu einer bedeutsamen strategischen Aufgabenstellung für marktorientierte Unternehmen (vgl. hierzu auch den Beitrag von Meffert in dem vorliegenden Handbuch). Abbildung 1 zeigt die Entwicklungstendenzen des Kundenbindungsmanagements im Überblick.

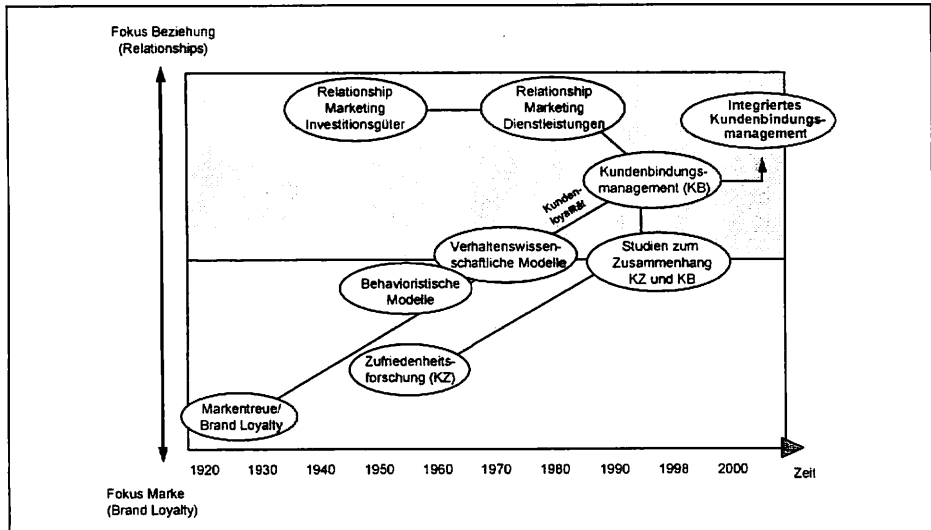


Abbildung 1: Forschungsbezogene Entwicklungslinien des Kundenbindungsmanagements

## 1.2 Entwicklungsgeschichte der Kundenbindung

Seit Beginn der 1920er Jahre beschäftigt sich die Wissenschaft damit, Ausmaß und Determinanten des Wiederkaufverhaltens von Kunden zu untersuchen. Fragen des *Wiederkaufs von Marken* wurden dabei erstmalig von Copeland (1923) näher untersucht, wobei er noch nicht den Begriff „Brand Loyalty“, sondern den Term „Brand Insistence“ verwendete (vgl. hierzu auch Jacoby/Chestnut 1978, S. 10ff.). Der Fokus der Analyse verschob sich jedoch im Zeitablauf (Abbildung 1). Standen in den 1970er Jahren die behavioristischen Modelle im Mittelpunkt, die statisches und dynamisches Wiederkaufverhalten untersuchten (ein Überblick zu den *behavioristischen Modellen* findet sich bei Nolte 1976, S. 16ff.; vgl. auch Oliver 1996), so wechselte später der Fokus hin zu *verhaltenswissenschaftlichen Modellen* (vgl. hierzu den Beitrag von Gröppel-Klein/Königstorfer /Terlutter in dem vorliegenden Handbuch).

Jacoby und Kyner (1973) waren unseres Wissens die ersten, die dieser psychologischen Perspektive der *Kundenloyalität* ein wissenschaftliches und insbesondere empirisches Fundament gaben. In der Folgezeit wurden Aspekte der Kundenloyalität zu einem viel diskutierten Thema in der betriebswirtschaftlichen Literatur (Oliver 1996). Die Arbeiten richteten sich jedoch primär auf die Analyse der Nachfragersicht. Auch wurden die verhaltenswissenschaftlichen Modelle und hierbei insbesondere das Konzept der Kundenloyalität vertieft bzw. verfeinert. Dick und Basu (1994) beispielsweise identifizieren drei Arten von Kundenloyalität: „Echte Loyalität“ mit hohem Wiederkaufverhalten und positiver Einstellung, „latente Loyalität“ bei positiver Einstellung, aber geringem Wiederkaufverhalten, und „unechte Loyalität“ bei hohem Wiederkaufverhalten, aber negativer Einstellung.

Mit der bereits angesprochenen Arbeit von Reichheld und Sasser (1990) wurde zudem auf die Handlungsnotwendigkeit der Unternehmen hingewiesen und somit auch der Begriff des *Kundenbindungsmanagements* als Aktivität eines Unternehmens geprägt. Im deutschsprachigen Raum lässt sich in diesem Zusammenhang insbesondere die Arbeit von Diller (1995) hervorheben, die sich u.a. mit den Zusammenhängen zwischen Kundenbindung und Involvement, Commitment, Vertrauen und Zufriedenheit beschäftigt.

In den letzten Jahren wird in der Praxis häufig der Ausdruck *Customer Relationship Management* (CRM) verwendet (Hippner/Wilde 2002 sowie die Beiträge von Götz/Krafft und Homburg/Sieben in dem vorliegenden Handbuch). Obwohl diese wörtliche Übersetzung für den Begriff Kundenbeziehungsmanagement sich oftmals auf den informationstechnologischen Rahmen dieses Managements bezieht, beschäftigt sich dieser Ansatz im Kern letztlich mit der Kundenbindung (für eine kritische Auseinandersetzung mit der Thematik vgl. den Beitrag von Homburg/Sieben in dem vorliegenden Handbuch).

Das Kundenbindungsmanagement hat sich somit in den vergangenen Jahren kontinuierlich weiterentwickelt und wurde in zahlreichen Unternehmen im Zuge der Kundenorien-

tierung implementiert. Auch zukünftig wird es von zunehmender Bedeutung sein, die zur Zeit teilweise noch isoliert eingesetzten Instrumente des Kundenbindungsmanagements in ein Gesamtkonzept zu integrieren. Dies beinhaltet auch eine Ausdehnung auf elektronische Plattformen. Dabei wird sich noch zeigen, inwieweit für ein Kundenbindungsmanagement im Rahmen einer E-Business-Strategie Adaptionen bzw. Modifikationen erforderlich sind (vgl. hierzu auch den Beitrag von Wirtz/Schilke).

### 1.3 Begriff der Kundenbindung und des Kundenbindungsmanagements

In der Literatur gibt es viele Begriffe, die synonym zu dem Begriff der Kundenbindung verwendet werden. Insbesondere die Begriffe Relationship Marketing, Retention Marketing, Geschäftsbeziehungsmanagement, Beziehungsmanagement, Markentreue und Produkttreue, aber auch Kundenzufriedenheit werden oft falsch oder auch gleichbedeutend mit Kundenbindung oder Kundenbindungsmanagement verwendet. Deshalb ist eine Klärung der Begriffe Kundenbindung und Kundenbindungsmanagement notwendig: In Anlehnung an die bereits vorliegenden Definitionen von Diller (1996) sowie Meyer/Oevermann (1995) wird *Kundenbindung* wie folgt definiert:

Kundenbindung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die Verhaltensabsichten als auch das tatsächliche Verhalten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.

Anhand dieser Definition wird deutlich, dass grundsätzlich eine nachfrager- und eine anbieterbezogene Sicht der Kundenbindung zu unterscheiden ist (Meffert/Backhaus 1994). Es ist somit zweckmäßig, Kundenbindung von dem Begriff der Kundenloyalität abzugrenzen. Der Begriff *Kundenloyalität* beschreibt lediglich die nachfragerbezogene Perspektive einer Bindung, d.h. der Kunde hat seinerseits eine verringerte Wechselbereitschaft. *Kundenbindung* kann hingegen sowohl auf Nachfrager- als auch auf Anbieterseite existieren.

Das Management der Kundenbindung wiederum bezieht sich auf die anbieterseitigen Aktivitäten. Aufbauend auf diesen Überlegungen legen wir folgende Definition des Begriffs *Kundenbindungsmanagement* zugrunde:

Kundenbindungsmanagement ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen.

Analog zur erstgenannten Definition ist das Phänomen der Kundenbindung als faktisches Verhalten sowie als Verhaltensabsicht zu konzeptualisieren (vgl. auch den Beitrag von Homburg/Becker/Hentschel in dem vorliegenden Handbuch sowie Homburg/Faßnacht 1998). Das *faktische Verhalten* beinhaltet hierbei den Wiederkauf, das Cross Buying, das Weiterempfehlungsverhalten sowie die Preiserhöhungsakzeptanz von Kunden. Die zukünftigen *Verhaltensabsichten* können erfasst werden durch die Wiederkauf-, Cross-Buying- und Weiterempfehlungsabsichten sowie die Preiserhöhungstoleranz der Kunden (vgl. hierzu auch Szymanski/Henard 2001; Bruhn 2007, S. 104f.). Hieraus leitet sich das Konstrukt der Kundenbindung, wie in Abbildung 2 dargestellt, ab.

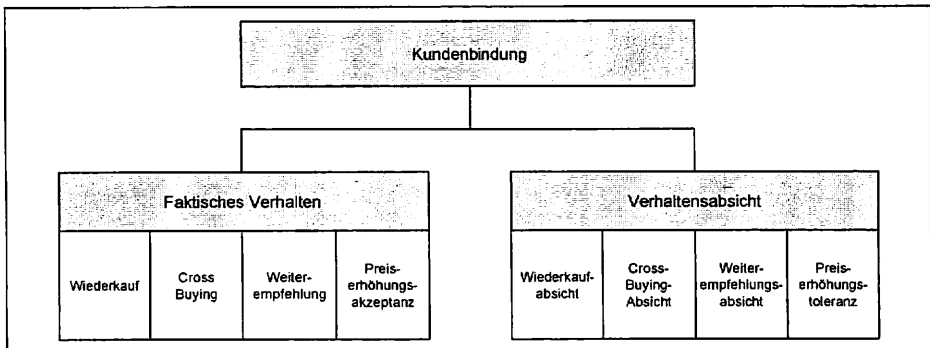


Abbildung 2: Konzeptualisierung des Konstruktes Kundenbindung  
(Quelle: Bruhn 2007, S. 112)

## 1.4 Wirkungskette der Kundenbindung

Aufbauend auf diesem Grundverständnis wird die klassische Wirkungskette, die zu durchlaufen ist, bis eine Kundenbindung und darüber hinaus ökonomische Effekte eintreten, näher betrachtet. Stark vereinfacht sind hierbei fünf Phasen zu unterscheiden (Abbildung 3).

*Phase 1* der Wirkungskette umfasst den Erstkontakt des Kunden mit dem Anbieter durch den Kauf eines Produktes oder die Inanspruchnahme einer Dienstleistung. Nachdem der Erstkontakt abgeschlossen ist, schließt sich *Phase 2* an, in der der Kunde die Situation bzw. Interaktion bewertet und sich sein persönliches Zufriedenheitsurteil bildet. Fällt diese Bewertung positiv aus oder wurden die Erwartungen des Kunden sogar übertroffen, kann in *Phase 3* Kundenloyalität entstehen. Diese besteht aus einem grundsätzlichen Vertrauensverhältnis, einer allgemein positiven Einstellung und der Akzeptanz des Kunden hinsichtlich der Leistungsfähigkeit des Anbieters. Der Kunde zeigt in dieser Situati-



on bereits eine verringerte Wechselbereitschaft und beabsichtigt, in der nächsten Konsumsituation wieder die entsprechende Marke, das entsprechende Produkt bzw. die entsprechende Einkaufsstätte auszuwählen. Der Übergang zur Kundenbindung wird in *Phase 4* vollzogen, wenn sich diese Überzeugung auch in einem realen Wiederkauf- oder Cross-Buying-Verhalten des Kunden bzw. in Weiterempfehlungen an potenzielle Kunden niederschlägt. Die Wirkungskette schließt sich in *Phase 5* mit einer Steigerung des ökonomischen Erfolgs aufgrund der eingetretenen Wirkungseffekte. Der Ablauf der Wirkungskette wird beeinflusst von moderierenden externen und internen Faktoren, die entweder positiv oder negativ auf den gewünschten Prozess wirken (vgl. hierzu auch den Beitrag von Bruhn/Georgi in dem vorliegenden Handbuch). Abbildung 3 zeigt die Wirkungskette der Kundenbindung im Überblick.

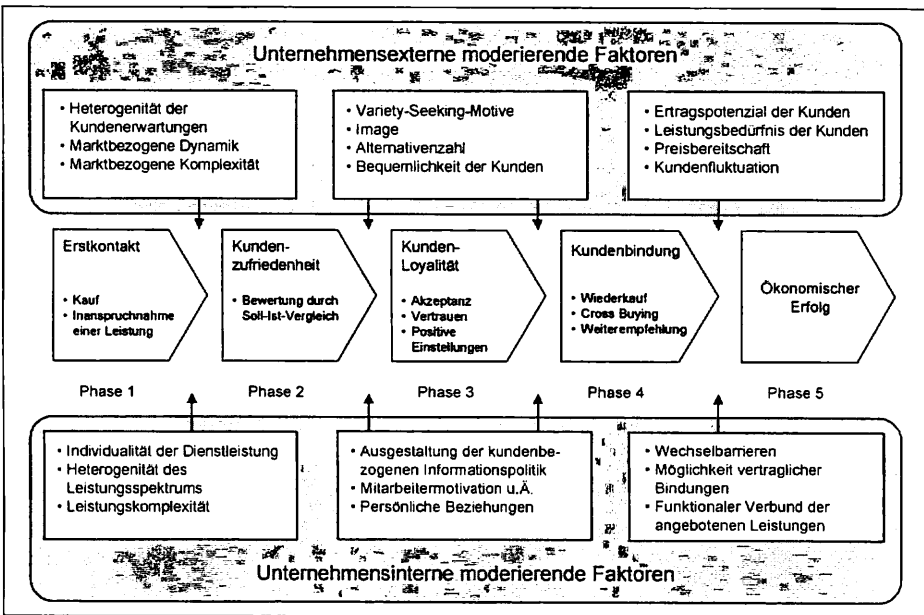


Abbildung 3: Wirkungskette der Kundenbindung  
(Quelle: in Anlehnung an Bruhn 1998, S. 7)

### 1.5 Typologisierung von Bindungsursachen

Es sind unterschiedliche Ursachen und Gründe denkbar, warum sich ein Kunde an ein Unternehmen bindet. Eine Möglichkeit, die Bindungsursachen zu typologisieren, besteht

darin, zwischen habitueller, freiwilliger und unfreiwilliger Bindung zu unterscheiden. Meyer/Oevermann (1995) gliedern diese übergeordneten Bindungsursachen in fünf weitere Aspekte:

- ☐ situative Bindungsursachen,
- ☐ vertragliche Bindungsursachen,
- ☐ ökonomische Bindungsursachen,
- ☐ technisch-funktionale Bindungsursachen sowie
- ☐ psychologische Bindungsursachen.

*Situative Bindungsursachen* sind äußere Faktoren, z.B. die Beschaffenheit des Marktes oder der günstige Standort eines Anbieters aus Sicht des Kunden, die bewirken, dass ein Kunde einen Anbieter primär frequentiert (z.B. aus Bequemlichkeit). *Vertragliche Bindungsursachen* bestehen, wenn der Kunde an den jeweiligen Anbieter aufgrund einer verbindlichen Vereinbarung gebunden ist und somit zeitweise keine (rechtliche) Möglichkeit zu einem Wechsel hat (Meyer/Oevermann 1995, Sp. 1341; Kleinaltenkamp/Plinke 1997). Ein klassisches Beispiel für eine vertragliche Bindung ist der Bertelsmann Club.

Wird eine Geschäftsbeziehung so gestaltet, dass es für eine Partei finanziell unvorteilhaft wird, sie zu beenden, so spricht man von *ökonomischer Bindung* (vgl. Plinke 1989). Ein Wechsel findet aufgrund objektiver oder subjektiv zu hoch empfundener Wechselkosten nicht statt (Rapp 1992). Von *technisch-funktionaler Bindung* kann gesprochen werden, wenn Abhängigkeiten in technischer Hinsicht bestehen und ein Wechsel des Geschäftspartners mit Beschaffungsschwierigkeiten oder Kompatibilitätsproblemen verbunden wäre (z.B. im Computer- oder HiFi-Bereich). Zu den *psychologischen Bindungsursachen* zählen die Kundenzufriedenheit, persönliche Beziehungen, aber auch Gewohnheiten des Kunden.

Im Vergleich hierzu vertreten Meffert/Backhaus (1994) einen Typologisierungansatz, der *faktische* und *emotionale Bindungsursachen* unterscheidet. Die aufgezählten fünf Bindungsursachen lassen sich jedoch dieser Systematisierung ebenso zuordnen. So ist die emotionale gleichzusetzen mit der psychologischen Bindungsursache. Die faktische Kundenbindung beinhaltet die übrigen vier Bindungsursachen.

Als vorrangiges Ziel eines effektiven Kundenbindungsmanagements gilt es, die freiwillige Bindung zu erhöhen (Dick/Basu 1994). Dies kann vor allem über eine hohe Kundenzufriedenheit erreicht werden, weshalb diese als dominante Ursache für Kundenbindung gesehen werden kann. Bei der Umsetzung eines professionellen Kundenbindungsmanagements wird die Zufriedenheit durch spezielle, zielgerichtete Bindungsinstrumente so gesteuert, dass eine emotionale Bindung entsteht, bei der ein Wechsel des Kunden jederzeit möglich ist, jedoch aufgrund persönlicher Präferenzen ausbleibt.

## 2. Kundenbindung aus theoretischer Perspektive

Die Marketingforschung ist eine interdisziplinäre Wissenschaft, in der relativ häufig Ansätze angrenzender Bereiche zur Erklärung marketingrelevanter Phänomene herangezogen werden. Dies gilt auch für die Kundenbindung, die entweder mehr aus verhaltenswissenschaftlicher oder aus ökonomischer Sicht interpretierbar ist. Vor diesem Hintergrund werden auch verschiedene Erklärungsansätze betrachtet, die – je nach Forschungsrichtung – unterschiedliche Determinanten der Kundenbindung erklären können. Hierbei werden vor allem die sozialpsychologischen, interaktionsorientierten, verhaltenswissenschaftlichen sowie transaktionskostenorientierten Ansätze betrachtet.

### 2.1 Kundenbindung aus sozialpsychologischer Perspektive

Die *soziale Austauschtheorie* – der erste Erklärungsansatz für das Phänomen der Kundenbindung – basiert auf der Arbeit von Thibaut/Kelley (1959). Grundlage dieser Theorie ist der soziale Austausch als eine Situation, in der das Verhalten eines Akteurs das eines anderen entweder verstärken oder abschwächen kann. Der Mensch wird somit als Reaktionsmechanismus im Sinne der behavioristischen Forschung betrachtet. Eine weitere Annahme ist, dass die Akteure versuchen, ihren positiven Nutzen, der aufgrund ihrer Handlungen entsteht, zu maximieren und negative Effekte zu minimieren.

Thibaut/Kelley (1959) postulieren, dass Akteure ein bestimmtes Vergleichsniveau (Comparison Level, CL) sowie ein alternativenbezogenes Vergleichsniveau (Comparison Level Given Alternatives, CL<sub>alt</sub>) unterscheiden können. Ein Individuum vergleicht somit nach der sozialen Austauschtheorie sein wahrgenommenes Nettoergebnis (Outcome, OC) mit seinem Vergleichsniveau CL. Liegt das Nettoergebnis über dem Vergleichsniveau, entsteht Zufriedenheit; liegt es darunter, kommt es zu Unzufriedenheit. Erst der Vergleich mit einem alternativen Vergleichsniveau CL<sub>alt</sub> bestimmt jedoch, ob eine Geschäftsbeziehung beendet wird oder nicht. Die soziale Austauschtheorie macht die Fortsetzung einer Beziehung von der Zufriedenheit mit vergangenen Interaktionen im Vergleich mit einem Vergleichsniveau für eine alternative Interaktion abhängig. Somit leistet sie insbesondere einen Beitrag zur Beantwortung der Frage, von welchen Determinanten die Fortsetzung von Interaktionen zwischen zwei Akteuren abhängt.

Ebenfalls in diesen Forschungsbereich einzuordnen ist die *soziale Beziehungslehre*, die als Weiterentwicklung der sozialen Austauschtheorie angesehen werden kann (Rusbult 1980, 1983). Bei der sozialen Beziehungslehre wird nicht mehr von einzelnen, sondern von mehreren zusammenhängenden Interaktionen ausgegangen. Zusätzlich zur Zufriedenheit und Qualität einer Alternative können weitere Einflussgrößen auf den Fortbestand einer Geschäftsbeziehung wirken. Hierunter können soziale, emotionale und legale

Wechselkosten fallen. In diesem Zusammenhang sei das Modell von Rusbult (1983) erwähnt, in dem Bindung (in Form von Commitment) in die soziale Austauschtheorie integriert wird. Bindung entsteht in diesem Modell durch beziehungs-spezifische Investitionen, die von einem Wechsel abhalten. Die Bindung wird um so höher, je größer die Zufriedenheit ist und je kleiner die Attraktivität der anderen Optionen ist.

Die soziale Austauschtheorie legt den Grundstein zu einer theoretischen Erklärung von Geschäftsbeziehungen (vgl. hierzu auch den Beitrag von Plinke/Söllner in dem vorliegenden Handbuch). Sie zeigt außerdem, wie Bindung entstehen kann und welcher Nutzen sich aus der Fortführung einer Geschäftsbeziehung ergibt bzw. welche Kosten hierbei auftreten und wie sich diese im Vergleich zu anderen Optionen verhalten.

## 2.2 Kundenbindung aus interaktionsorientierter Perspektive

Die *Interaktionsansätze*, die im Industriegüterbereich bereits seit langem eine zentrale Bedeutung einnehmen, basieren auf der Betrachtung einer Kunden-Lieferanten-Beziehung, die insbesondere auf der Grundlage sozialpsychologischer Konstrukte, wie Vertrauen, Zufriedenheit und Commitment, beruht (vgl. den Beitrag von Backhaus/Bau-meister/Koch/Mühlfeld in dem vorliegenden Handbuch). Man unterscheidet bei den Interaktionsansätzen zwischen Prozess- und Strukturmodellen, wovon im Folgenden lediglich die Prozessansätze weiterverfolgt werden, da nur diese die Veränderungen im Zeitablauf erfassen und somit die Entstehung von Bindung erklären können. Die wichtigsten Modelle sind hierbei sicherlich die über Geschäftsbeziehungen in den Marketingkanälen (z.B. Heide/John 1988; Anderson/Narus 1984, 1987, 1990; Anderson/Weitz 1987, 1989, 1992) sowie die Interaktionsmodelle für Geschäftsbeziehungen zwischen Kunden und Lieferanten (z.B. Dwyer et al. 1987; Wilson/Mummalaneni 1988; Möller/Wilson 1992; Han 1992a, 1992b; Diller/Kusterer 1995). Angesichts der Vielzahl unterschiedlicher Interaktionsansätze erscheint es sinnvoll, eine differenzierte Betrachtung vorzunehmen. Aus diesem Grunde wird im Folgenden zwischen Total- und Partialmodellen unterschieden.

Die *Totalmodelle* versuchen, die Gesamtheit der Facetten einer Geschäftsbeziehung zu erfassen. Hierzu zählt insbesondere das Modell der IMP-Group (Industrial Marketing and Purchasing Group 1982), deren Netzwerkansatz zur Sicherung dauerhafter Geschäftsbeziehungen in der Folgezeit von verschiedenen Autoren weiterentwickelt wurde (z.B. von Wilson/Mummalaneni 1988; Möller/Wilson 1992; Han 1992a, 1992b). Im Mittelpunkt der Interaktionsansätze steht die Analyse des Interaktionsprozesses, innerhalb dessen verschiedene Gründe für eine langfristige Geschäftsbeziehung vermutet werden. Wilson/Mummalaneni (1988) identifizieren persönliche (Social Bonds) und strukturelle Bindungen (Structural Bonds), die versuchen, die Entstehung einer Kunden-Lieferanten-Beziehung zu erklären. Diese stehen mit den beziehungs-spezifischen Investitionen, der

Zufriedenheit und dem Commitment in einem Wirkungszusammenhang. Möller/Wilson (1992) entwickelten diesen Ansatz durch die Einführung von zwei Stufen in das Modell weiter. Hierbei beeinflusst die persönliche Beziehung aus der ersten Stufe das Vertrauen dem Interaktionspartner gegenüber in der zweiten Stufe. Das Vertrauen wiederum wirkt letztlich auf das Commitment, das hier die Stärke einer Bindung misst. Neu sind bei diesem Ansatz die Integration des Konstruktes Vertrauen sowie die Zweistufigkeit. Han (1992a, 1992b) identifiziert weitere Faktoren, die Einfluss auf die Dauer einer Geschäftsbeziehung haben können, z.B. den Grad der Technologie und den Grad der gegenseitigen Anpassung innerhalb einer Beziehung.

Die *Partialmodelle* hingegen betrachten lediglich bestimmte Beziehungsstrukturen und -phasen oder aber die Entstehung von Beziehungen. Hier sei auf das Modell von Dwyer et al. (1987) verwiesen, in dem fünf verschiedene Beziehungsphasen beschrieben werden. Eine Geschäftsbeziehung durchläuft demnach die Phase der Wahrnehmung, der Exploration sowie der Expansion hin zum Commitment als höchster Stufe einer Geschäftsbeziehung, in der beide Akteure einen Wechsel zu einem anderen ausschließen. Die letzte Phase ist idealtypischerweise die der Auflösung der Geschäftsbeziehung; sie kann jedoch bereits früher, d.h. bevor eine Geschäftsbeziehung in die Commitmentphase kommt, eintreten.

Die Interaktionsansätze liefern einen bedeutsamen theoretischen Beitrag zur Erklärung des Konstruktes Kundenbindung. Sie identifizieren Voraussetzungen sowie Entstehungsverläufe und klassifizieren die Art der Bindung.

### 2.3 Kundenbindung aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive

Aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive können insbesondere die Lerntheorie, die Risikotheorie sowie die Dissonanztheorie als Erklärungsansätze von Kundenbindung herangezogen werden (vgl. hierzu den Beitrag von Homburg/Becker/Hentschel in dem vorliegenden Handbuch). Aus der Vielzahl unterschiedlicher *Lerntheorien* (vgl. Bower/Hilgard 1981 zu einem Überblick) sei in diesem Zusammenhang auf die des *Lernens durch das Verstärkungsprinzip* verwiesen. Sie besagt, dass nutzenbringende Verhaltensweisen der Vergangenheit beibehalten werden und Verhaltensweisen, die wenig Nutzen gebracht haben, zu Verhaltensänderungen führen (Wilkie 1994; Engel et al. 1995; Hanna/Wozniak 2001). Auf die Kundenbindung bezogen bedeutet dies, dass Kunden eine Geschäftsbeziehung eher beibehalten, wenn sie in dieser Geschäftsbeziehung einen klaren Nutzen wahrnehmen bzw. mit der Geschäftsbeziehung zufrieden sind.

Die *Risikotheorie* besagt, dass Individuen versuchen, ihr subjektiv wahrgenommenes kaufspezifisches Risiko möglichst gering zu halten (Bauer 1960; Kroeber-Riel 1992). Das subjektiv empfundene Risiko setzt sich hierbei aus der Bedeutsamkeit negativer

Konsequenzen einer möglichen Fehlentscheidung sowie der bestehenden Unsicherheit hinsichtlich des Eintretens dieser Negativfolgen zusammen (Bruhn 1982; Hoyer/McInnis 2006). In der Literatur werden hierbei funktionelles, finanzielles, physisches, psychologisches und soziales Risiko unterschieden (Kuß/Diller 2001). Auch die Risikothorie kann einen Beitrag zur Erklärung der Kundenbindung leisten, da ein Kunde durch die Wiederholung einer ihm vertrauten Kaufentscheidung bzw. Anbieterwahl versuchen kann, das Risiko einer potenziellen Unzufriedenheit so gering wie möglich zu halten (Hentschel 1991).

Die *Dissonanztheorie* (vgl. Festinger 1957) geht davon aus, dass Individuen ein dauerhaftes Gleichgewicht ihres kognitiven Systems anstreben. Ziel eines Individuums ist es, die entstehenden Dissonanzen abzubauen und somit dieses Gleichgewicht wiederherzustellen (Raffée et al. 1973). In Bezug auf eine Geschäftsbeziehung bedeutet dies, dass nach einem Kauf versucht wird, dissonanz erhöhende Informationen zu vermeiden. Gleichzeitig wird nach dissonanzmindernden Informationen gesucht. Umbewertung, Ergänzung oder auch Verdrängung von Informationen sind typische Verhaltensweisen eines Kunden, der vorhandene Dissonanzen abbauen will (Kroeber-Riel 1992). Nehmen die kognitiven Dissonanzen und damit auch die Wechselabsicht im Laufe einer Geschäftsbeziehung ab, so kann die Dissonanztheorie einen Erklärungsbeitrag leisten, weshalb langfristige Geschäftsbeziehungen (Bindung) entstehen (vgl. auch Kroeber-Riel/Weinberg 2003). In diesem Zusammenhang ist auf ein Problemfeld hinzuweisen: Geht man davon aus, dass kognitive Dissonanzen nach dem Erstkauf eines Produktes vorhanden sind, so kann die Dissonanztheorie die Wiederholung einer Erstentscheidung mitbegründen. Kritisch ist jedoch zu fragen, ob ein Erklärungsbeitrag über diese Erstentscheidung hinaus gegeben ist. Studien aus den frühen 1980er Jahren haben deutlich gezeigt, dass die Wahrscheinlichkeit des Vorhandenseins kognitiver Dissonanzen nach mehrmaligen Käufen nur noch sehr gering ist (von Rosenstiel/Ewald 1979, S. 112).

## 2.4 Kundenbindung aus transaktionskostenorientierter Perspektive

Einen weiteren Beitrag zur Erklärung des Phänomens Kundenbindung kann die *Transaktionskostentheorie* leisten. Diese geht auf Arbeiten von Coase (1937) zurück und wurde von Williamson (1975, 1979, 1985, 1991) weiterentwickelt. Im Rahmen der Transaktionskostentheorie wird der Versuch unternommen, eine Verbindung zwischen der mikroökonomischen Theorie und den Verhaltenswissenschaften zu schaffen. Grundüberlegung ist, dass Individuen nicht rational – wie es die klassische mikroökonomische Theorie postuliert –, sondern opportunistisch und eingeschränkt rational handeln (vgl. z.B. Picot/Dietl 1990; Kleinaltenkamp 1993). Darüber hinaus geht die Transaktionskostentheorie davon aus, dass die Koordination einer (Geschäfts-) Beziehung mit so genannten Transaktionskosten verbunden ist, die es zu minimieren gilt.

Die *Transaktionskosten* setzen sich aus den Kosten für die Anbahnung, Abwicklung, Kontrolle, Anpassung und Auflösung von Verträgen sowie aus den Opportunitätskosten zusammen. Diese Kosten steigen nach der Transaktionskostentheorie mit steigender Unsicherheit, Spezifität und Häufigkeit einer Transaktion überproportional an (Williamson 1991; Kaas 1993). Aufbauend auf diesen Grundüberlegungen entwickelte die Transaktionskostentheorie normative Aussagen zur optimalen Markt- bzw. Koordinationsform. Sie gibt an, unter welchen Voraussetzungen die *Hierarchie* (vertikale Integration), die *Geschäftsbeziehung* (Kooperation) oder der *Marktwettbewerb* (Konfrontation) die geeignete (also transaktionskostenminimale) Organisationsform ist.

Ab einer gewissen Höhe von Unsicherheit, Spezifität oder Häufigkeit steigen die Transaktionskosten in der Organisationsform Markt so stark an, dass eine Geschäftsbeziehung kostengünstiger wird (Williamson 1991). Bei einem weiteren Anstieg kann sogar eine Hierarchie (z.B. als vertikale Integration) die transaktionskostengünstigste Alternative sein (Williamson 1991). Somit kann die Transaktionskostentheorie die Entstehung von langfristigen Geschäftsbeziehungen (als kostenoptimale Organisationsform für ein Unternehmen) auf der Basis von Transaktionskosten begründen und eine Erklärung von Kundenbindung geben (vgl. den Beitrag von Plinke/Söllner in dem vorliegenden Handbuch).

### 3. Kundenbindung aus strategischer Perspektive

Dieser Abschnitt diskutiert die Kundenbindung aus der strategischen Perspektive. Hierzu wird zunächst die Kundenbindung in das Zielsystem des Unternehmens eingeordnet. Zusätzlich werden die einzelnen strategischen Dimensionen eines Kundenbindungsmanagements ausführlich dargestellt.

#### 3.1 Kundenbindung im Zielsystem des Unternehmens

Den Beginn eines Managementprozesses bildet im Idealfall die Zielfestlegung. Diese bestimmt in Verbindung mit den erarbeiteten Strategien Ausmaß und Richtung zukünftiger Entwicklungen von Unternehmen. Voraussetzung der Zielfestlegung ist eine eindeutige Operationalisierung nach Inhalt, Ausmaß, Zeit und Segment sowie die Formulierung eines eindeutigen Zielsystems. Die Unternehmensführung hat hierbei die Aufgabe, das Ziel der Kundenbindung möglichst zielharmonisch in das bestehende *Zielsystem* einzugliedern.

Diese Integration wurde in den letzten Jahren in zahlreichen Unternehmen vollzogen. Der ausschlaggebende Grund hierfür liegt in den vielfältigen Einflüssen der Kundenbindung auf psychographische und vor allem ökonomische Ziele. Betrachtet man die Zusammenhänge im betriebswirtschaftlichen Zielsystem genauer, so sind neben diesem direkten Zusammenhang noch weitere vorökonomische Zielgrößen – und hier sei insbesondere auf die mitarbeitergerichteten Ziele verwiesen – zu berücksichtigen, die die ökonomischen Ziele positiv beeinflussen können und deren Zusammenhänge einer näheren Betrachtung bedürfen. Abbildung 4 stellt die relevanten Zusammenhänge graphisch dar.

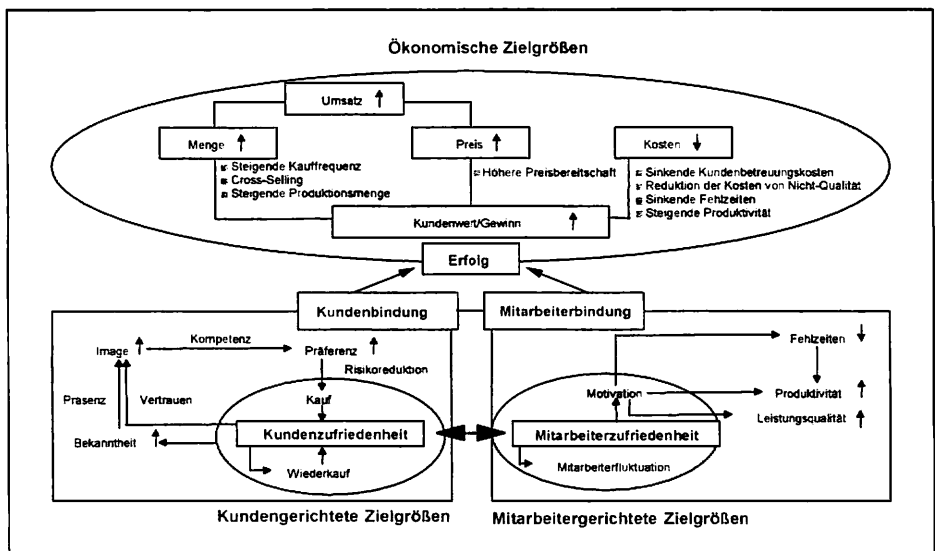


Abbildung 4: Kundenbindung im Zielsystem des Unternehmens  
(Quelle: Meffert/Bruhn 2006, S. 207)

Kundenbindung ist eine *psychographische Zielgröße*, die ebenso wie die Mitarbeiterbindung maßgeblichen Einfluss auf den langfristigen Erfolg (als ökonomische Zielgröße) eines Unternehmens hat (Fritz 1995; Grund 1998). Die Gründe für die postulierten positiven Wirkungen von Kundenbindung auf die Zielgröße Erfolg sind vielfältig. Betrachtet man die *Umsatzkomponente* in einer Kundenbeziehung, so ist zu erkennen, dass (freiwillig) gebundene Kunden häufig eine höhere Preisbereitschaft aufweisen als nicht-gebundene Kunden. Hier existiert also ein Preissteigerungspotenzial. Gleichzeitig wirkt sich eine hohe Kundenbindung positiv auf die Verkaufsmenge eines Unternehmens aus. Bei gebundenen Kunden ist oftmals eine steigende Kauffrequenz zu beobachten, und auch Cross-Buying-Potenziale lassen sich leichter ausschöpfen. Durch eine steigende



Menge an verkauften Produkten sowie die Möglichkeit, die Preise zu erhöhen, können in der Folge der Umsatz und auch der Gewinn eines Unternehmens steigen. Diese positive Entwicklung lässt sich ferner an gestiegenen Kundenwerten, d.h. dem Wert, den ein Kunde für ein Unternehmen hat, im Zeitablauf ablesen (vgl. zum Kundenwert u.a. Cornelsen 2000; Krüger-Strohmayer 2000; Krafft 2002; Günter/Helm 2006).

Auf der *Kostenseite* hat ein erfolgreiches Kundenbindungsmanagement ebenfalls positive Auswirkungen. Hier sind vor allem sinkende Kundenbetreuungskosten durch eine Konzentration auf die wichtigen, treuen Kunden zu vermerken. Auch können durch eine Integration der Kunden in den Entwicklungs- und Produktionsprozess erhebliche Kosten eingespart werden. Ferner können auf Distributionsseite durch neue Interaktionsmöglichkeiten (Internet, elektronische Bestellungen) Transaktionskosten verringert werden.

Zusätzlich zu diesen ökonomischen Zielgrößen wirkt sich Kundenbindung auch im Bereich der *psychographischen Zielgrößen* aus. Freiwillige Kundenbindung ist das Ergebnis größerer Bekanntheit eines Unternehmens, größeren Vertrauens der Kunden gegenüber dem Unternehmen und eines besseren Images – alles positive psychographische Effekte, die mit einer erfolgreichen Kundenbindung einhergehen (Weißberger 1998; Peter 1999).

### 3.2 Strategische Dimensionen des Kundenbindungsmanagements

In engem Zusammenhang mit der Zieldefinition ist auch über die *Kundenbindungsstrategie* zu entscheiden. Darunter ist ein bedingter, langfristiger und globaler Verhaltensplan zur Erreichung der Kundenbindungsziele zu verstehen (vgl. den Beitrag von Mefwert in dem vorliegenden Handbuch). Grundsätzlich lassen sich die in Abbildung 5 dargestellten *Kundenbindungsdimensionen* unterscheiden, die bei der Planung eines individuellen Kundenbindungskonzeptes zu beachten sind.

In einem ersten Schritt der Strategiefestlegung sollte das *Bezugsobjekt der Kundenbindung* konkretisiert werden, d.h. es ist festzulegen, um welches Objekt (z.B. Produkt, Hersteller, Absatzmittler) es sich handelt, an das ein Kunde gebunden werden soll (Worauf bezieht sich die Kundenbindungsstrategie?). Innerhalb der *Zielgruppendefinition* als zweite Strategiedimension geht es primär um die Frage, mit welcher Priorität Investitionen in die verschiedenen Kundensegmente zur Steigerung der Kundenbindung sinnvoll sind.

Häufig ergeben sich dabei Differenzierungen in der Art, dass bedeutsame A-Kunden eine individuellere Kundenbindungsansprache erhalten als beispielsweise C-Kunden mit sehr geringen Kundenwerten. Um eine Kernzielgruppe für aktive Kundenbindungsmaßnahmen zu identifizieren, sind verschiedene Voraussetzungen (z.B. Database Manage-

ment) im Unternehmen zu erfüllen. Eine Definition der Kundenbindungszielgruppe ist notwendig, um eine gezielte und individualisierte Ansprache erreichen zu können.

In einem nächsten Schritt ist die *Art der Kundenbindung* näher zu bestimmen (Wie soll der Kunde gebunden werden?). In diesem Zusammenhang wurde bereits auf die situative, technisch-funktionale, vertragliche, ökonomische oder auch psychologische Kundenbindung verwiesen.

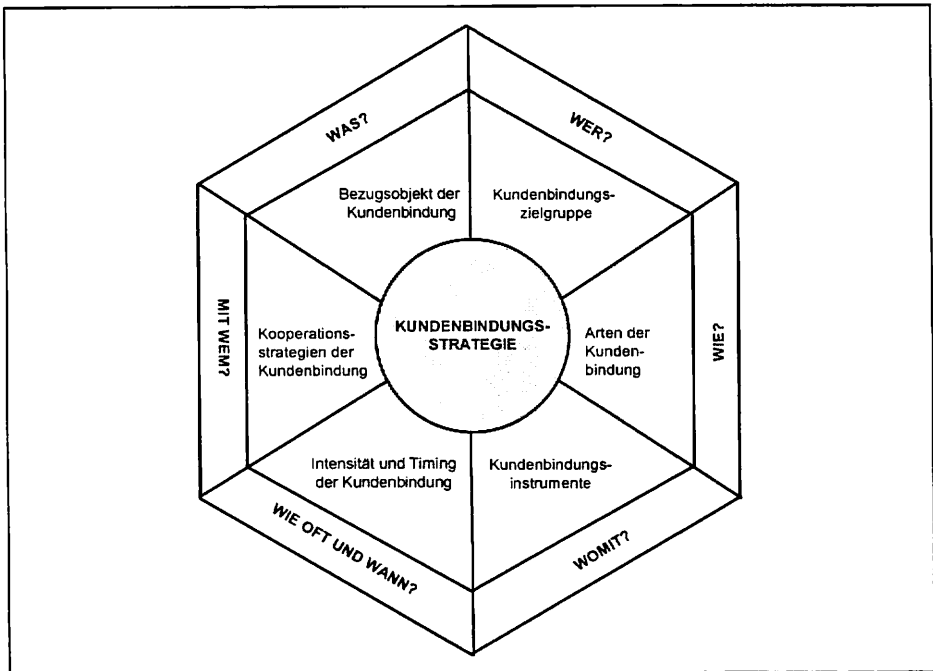


Abbildung 5: Dimensionen einer Kundenbindungsstrategie  
(Quelle: Bruhn 2007, S. 122)

Als weitere Strategiedimensionen folgt die Festlegung der *Kundenbindungsinstrumente*, die – je nach vorab festgelegter Kundenbindungsstrategie – eher auf den Aufbau von Dialog und Interaktion sowie Kundenzufriedenheit, aber auch auf den Aufbau von Wechselbarrieren ausgerichtet sein können.

Ferner gilt es, *Intensität* und *Einsatzzeitpunkt* (Timing) der Kundenbindung zu konkretisieren (z.B. Versendung von Mailings alle zwei Monate oder nur einmal im Jahr). Als sechste Dimension einer Kundenbindungsstrategie bleibt festzulegen, mit wem eine Ab-

stimmung und *Koordination der eigenen Kundenbindungsmaßnahmen* sinnvoll erscheint, um den Gesamterfolg zu erhöhen. Zu denken ist hier insbesondere an eine Kooperation zwischen Hersteller und Handel, um Synergien optimal auszunutzen und die Wirkungen der Kundenbindungsmaßnahmen aufgrund der Abstimmung von Maßnahmen zu erhöhen (Bruhn 2003, 2005). Diese sechs Dimensionen bilden die Eckpunkte einer Kundenbindungsstrategie, die vom Unternehmen im Voraus zu analysieren und festzulegen sind.

## 4. Instrumente des Kundenbindungsmanagements

Im Folgenden werden die möglichen Instrumente eines Kundenbindungsmanagements dargestellt. Der erste Teil dieses Abschnitts besteht aus der Diskussion eines isolierten Kundenbindungsmanagements, wohingegen der zweite Teil Ansatzpunkte eines integrierten Kundenbindungsmanagements betrachtet.

### 4.1 Ansatzpunkte eines isolierten Kundenbindungsmanagements

Die Umsetzung der Strategie durch konkrete Maßnahmen steht im Zentrum des operativen Kundenbindungsmanagements. Betrachtet man den Instrumenteeinsatz in der Praxis, so ist festzustellen, dass Maßnahmen vorwiegend isoliert eingesetzt werden (USW et al. 1997). Der Ausdruck „isoliert“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Entscheidungsträger keinen Versuch unternehmen, die einzelnen Maßnahmen der Kundenbindung aufeinander abzustimmen. In jüngster Zeit ist jedoch eine Tendenz zur Integration von Kundenbindungsmaßnahmen zu erkennen.

Die Unterscheidung der einzelnen Kundenbindungsmaßnahmen kann analog zu den klassischen Marketinginstrumenten vorgenommen werden, so dass folglich zwischen Maßnahmen der Produkt-, Preis-, Kommunikations- sowie Distributionspolitik unterschieden werden kann (Diller 1995). Im Rahmen der *Produktpolitik* liegt der Fokus zum einem auf der Verbesserung des Leistungsprogramms sowie zum anderen auf der Servicekomponente (vgl. den Beitrag von Beutin in dem vorliegenden Handbuch). Es wird angenommen, dass diese die Zufriedenheit des Kunden positiv beeinflussen. Als Kundenbindungsmaßnahmen bieten sich beispielsweise eine gemeinsame Produktentwicklung (vgl. den Beitrag von Kleinaltenkamp in dem vorliegenden Handbuch), individualisierte Produktangebote, besonderes Produktdesign, kernleistungsbezogene Zusatzleistungen sowie die Einführung von besonderen Qualitätsstandards an.

*Preispolitische Kundenbindungsinstrumente* können insbesondere auf die Wechselkosten des Kunden Einfluss ausüben. Hierbei werden durch den Einsatz preispolitischer Maßnahmen monetäre Anreize geschaffen, die für den Kunden ein Grund sein können, die Geschäftsbeziehung aufrechtzuerhalten (vgl. den Beitrag von Diller in dem vorliegenden Handbuch). Hier handelt es sich z.B. um den Einsatz attraktiver Bonussysteme, Preisgarantien sowie bestimmte Arten der Preisdifferenzierung.

Maßnahmen der *Kommunikationspolitik* werden mit dem Ziel eingesetzt, in einen kontinuierlichen Dialog mit den Kunden zu treten. Insbesondere die interaktiven Kommunikationsformen bieten hierzu zahlreiche Möglichkeiten, z.B. Kundenforen, Events, Servicenummern, Beschwerdemanagement (vgl. den Beitrag von Stauss in dem vorliegenden Handbuch), Kundenrückgewinnung (vgl. hierzu Stauss 2000; Michalski 2001) sowie alle Maßnahmen der persönlichen Kommunikation mit dem Kunden. Neue Möglichkeiten zur Intensivierung der direkten Kundenansprache bietet vor allem das Internet, z.B. durch WWW-basierte Online-Kundenberatung oder elektronische Kundenforen (Stauss 1999). Auch die klassischen Kundenzeitschriften sowie Direct-Mail-Aktionen können dem Bereich der Kommunikationspolitik zugeordnet werden.

Als Beispiele der *Distributionspolitik* können elektronische Bestellmöglichkeiten, Katalogverkauf sowie Abonnements herausgegriffen werden, die geeignet erscheinen, den Kunden langfristig zu binden. Abbildung 6 zeigt mögliche Kundenbindungsinstrumente im Überblick, wobei nicht nur eine Unterscheidung in die vier Marketing-Mix-Bereiche, sondern zudem eine Einteilung bezüglich der schwerpunktmäßigen Funktionen des jeweiligen Instrumentes innerhalb des Kundenbindungsmanagements vorgenommen wurde.

Es erscheint sinnvoll, die Instrumente danach zu differenzieren, ob sie darauf abzielen, primär den Dialog zu intensivieren (Fokus Interaktion) oder die Kundenzufriedenheit positiv zu beeinflussen (Fokus Zufriedenheit), oder ob der Instrumenteeinsatz primär darauf gerichtet ist, hohe Wechselbarrieren aufzubauen (Fokus Wechselbarrieren). Letzterer Instrumentebereich wurde von Dowling/Uncles (1997) als besonders empfehlenswert herausgestellt.

Bei aller Notwendigkeit einer Kundenbindung aus Sicht des Anbieters ist auch zu beachten, dass Kundenbindungsmaßnahmen bereits von sehr vielen Unternehmen realisiert und von den Kunden selbst nicht immer als positiv empfunden werden. Zudem ist zu bedenken, dass derartige Maßnahmen den Koordinationsaufwand des Kunden erheblich erhöhen, z.B. dass der Kunde bei einem Stadtbummel sämtliche Kundenkarten benötigt. Setzt sich die Entwicklung des Kundenbindungsmanagements in der bisherigen Geschwindigkeit fort, so verlangt diese von Unternehmen, sich auf möglicherweise auftretende Reaktanzen einzustellen und über adäquate Reaktionen nachzudenken. Diese Tendenzen sind im Bereich der klassischen Werbung (z.B. Zapping) bereits seit einigen Jahren zu beobachten. Als weitere Reaktion kann z.B. der Zusammenschluss mehrerer

Unternehmen gedeutet werden, die mit der so genannten Payback-Karte gemeinsam Kundenbindungsmaßnahmen verfolgen (vgl. den Beitrag von Tomczak/ Reinecke/ Ditt- rich in dem vorliegenden Handbuch).

Primäre Wirkung Instrumentebereich	Fokus Interaktion	Fokus Zufriedenheit	Fokus Wechselbarrieren
Produktpolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gemeinsame Produktentwicklung</li> <li>▪ Internalisierung/ Externalisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuelle Angebote</li> <li>▪ Qualitätsstandards</li> <li>▪ Servicestandards</li> <li>▪ Zusatzleistungen</li> <li>▪ Besonderes Produktdesign</li> <li>▪ Leistungsgarantien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuelle technische Standards</li> <li>▪ Value-Added Services</li> </ul>
Preispolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kundenkarten (bei reiner Informationserhebung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preisgarantien</li> <li>▪ Zufriedenheitsabhängige Preisgestaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rabatt- und Bonussysteme</li> <li>▪ Preisdifferenzierung</li> <li>▪ Preisbundling</li> <li>▪ Finanzielle Anreize</li> <li>▪ Kundenkarten (bei Rabattgewährung)</li> </ul>
Kommunikationspolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direct Mail</li> <li>▪ Event-Marketing</li> <li>▪ Online-Marketing</li> <li>▪ Proaktive Kundenkontakte</li> <li>▪ Servicenummern</li> <li>▪ Kundenforen/-beiräte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kundenclubs</li> <li>▪ Kundenzeitschriften</li> <li>▪ Telefonmarketing</li> <li>▪ Beschwerdemanagement</li> <li>▪ Persönliche Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mailings, die sehr individuelle Informationen (hoher Nutzwert für den Kunden) übermitteln</li> <li>▪ Aufbau kundenspezifischer Kommunikationskanäle</li> </ul>
Distributionspolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Internet/Gewinnspiele</li> <li>▪ Produkt Sampling</li> <li>▪ Werkstattbesuche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Online-Bestellung</li> <li>▪ Katalogverkauf</li> <li>▪ Direktlieferung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abonnements</li> <li>▪ Ubiquität</li> <li>▪ Kundenorientierte Standortwahl</li> </ul>

Abbildung 6: Instrumente des Kundenbindungsmanagements im Überblick  
(Quelle: in Anlehnung an Diller 1995; Homburg/Krohmer 2006)