

Die kundenorientierte Ausrichtung eines Unternehmens kann als Erfolgsgarant für das Bestehen am Markt betrachtet werden (vgl. Bruhn 2012, S. 1). Eine optimale Gestaltung der Kundenbeziehung trägt zum Aufbau sowie zur Festigung der Kundenzufriedenheit und zu einer langanhaltenden Loyalität bei. Resultate dessen sind eine gefestigte Kundenbindung und die Einstellung positiver Faktoren, wie bspw. eine Steigerung der Wiederkaufsrate oder Cross-Selling-Potenziale. Ferner darf die kostenfreie Werbeleistung der positiven Mundpropaganda, entstehend durch einen zufriedenen Kunden, nicht unterschätzt werden. Mit Hilfe einer ganzheitlich kundenorientierten Unternehmensausrichtung durchläuft ein Kunde eine Wirkungskette, die die Entwicklung einer Kundenbindung und den daraus resultierenden ökonomischen Erfolg des Unternehmens gewährleistet (vgl. Bruhn 2012; Michalski 2002; Sieben 2002; siehe Abb. 2.1).

1. Die kundenorientierte Unternehmensausrichtung geht sehr stark auf die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden ein. Eine individuelle Leistung wird dem Kunden bereits während seines Erstkontaktes geboten. Durch den Erstkontakt wird die Wirkungskette angestoßen.
2. In der zweiten Phase bewertet der Kunde die in Anspruch genommene Leistung und bildet sich folglich sein Zufriedenheitsurteil.
3. Wenn der Kunde mit dem Unternehmen und der Leistung zufrieden ist oder seine Erwartungen übertroffen wurden, kann in diesem Schritt Kundenloyalität entstehen.

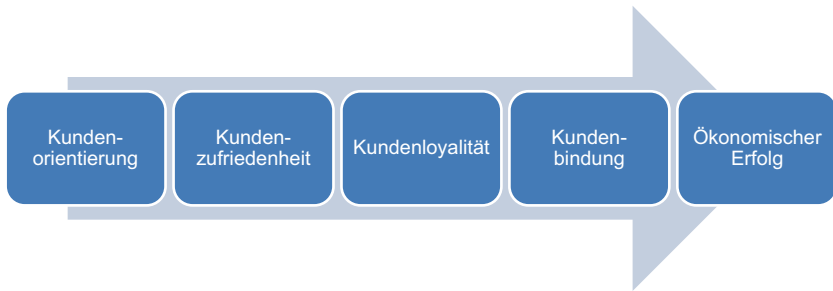


Abb. 2.1 Wirkungskette der Kundenbindung. (Quelle: in Anlehnung an Bruhn 2008, S. 37, 2009, S. 66)

4. Die Kundenbindung wird in dieser Phase realisiert, wenn sich die positive Einstellung des Kunden gegenüber dem Unternehmen bspw. in Wiederholungskäufen oder Weiterempfehlungen äußert.
5. Abschließend wird die Wirkungskette durch den ökonomischen Erfolg vollendet, welcher aus den positiven Effekten der Kundenbindung resultiert (vgl. Bruhn und Homburg 2000, S. 9).

Demnach sind besonders Unternehmen, die sich nicht ausschließlich an einer kurzfristigen Profitabilität des Kunden orientieren, erfolgreich.

2.1 Kundenzufriedenheit

Der Kunde gehört zu den zentralen Bestandteilen des immateriellen Vermögens des Unternehmens. Aus diesem Grund gilt es, dessen Zufriedenheit auf einem kontinuierlich hohen Niveau zu halten (vgl. Nerdinger und Neumann 2007, S. 128). Zum besseren Verständnis des Begriffs Kundenzufriedenheit wird dieser im Folgenden definiert:

► **Kundenzufriedenheit** beschreibt das Verhältnis zwischen Kundenerwartung und Bedürfnisbefriedigung. Zufriedenheit des Kunden entsteht als Empfindung durch seinen Vergleich von wahrgenommenem Wertgewinn (als Resultat des Kaufs) und erwartetem Wertgewinn (vor dem Kauf).

Wenn ein Kunde seine Erwartungen an die Leistung erfüllt sieht, also der Ist-Zustand dem Soll-Zustand gleicht, ist der Kunde zufrieden. Man spricht von Konfirmation. Wenn die Erwartungen übertroffen werden, wird der Kunde begeistert.

Hier wird auch von positiver Diskonfirmation gesprochen. Wenn die Erwartungen dagegen nicht erfüllt werden, die Ist-Leistung unter der Soll-Leistung liegt, wird der Kunde enttäuscht oder er befindet sich im Zustand der negativen Diskonfirmation (vgl. Meffert und Bruhn 2000, S. 156).

Anhand der Abb. 2.2 lässt sich ebenfalls verdeutlichen, dass eine Kundenzufriedenheit einen weitreichenden Einfluss auf ein Unternehmen und dessen ganzheitlichen Erfolg hat.

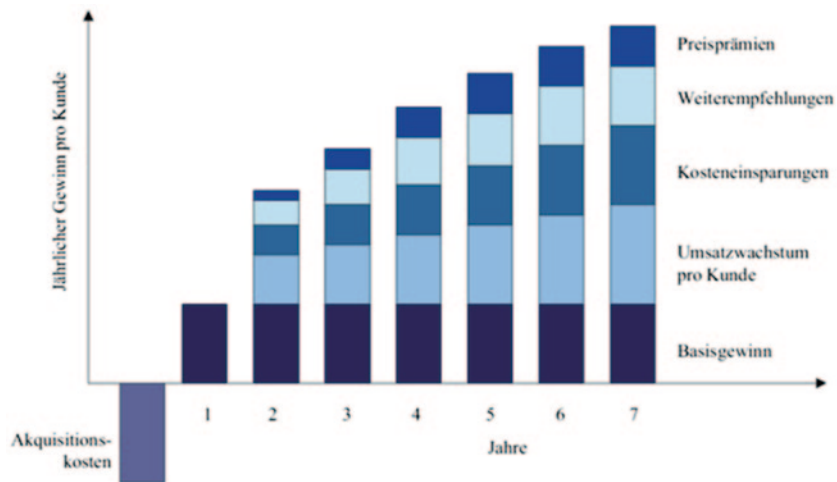


Abb. 2.2 Monetärer Nutzen langfristiger Kundenbeziehungen. (Quelle: Reichheld 1997, S. 52)

Mit zunehmender Dauer einer Geschäftsbeziehung steigt der Wert eines Kunden an, wodurch sich wiederum ein wachsender Gewinn für das Unternehmen einstellt (vgl. Reichheld und Sasser 1990). Die Tatsache, dass zufriedene Kunden ein Unternehmen und dessen Angebot weiterempfehlen, spielt dabei eine Rolle. Des Weiteren nimmt die Wiederkaufsrate durch Zufriedenheit und das Vertrauen des Kunden zu. Auch spart das Unternehmen Marketing- und Vertriebskosten für eine Aufrechterhaltung der Kundenbeziehung ein, da diese bereits gänzlich gefestigt ist. Zudem reagieren Stammkunden weniger sensibel auf Preisschwankungen als Neukunden (vgl. Hummel und Malorny 2002, S. 43). Es wird auch deutlich, dass sich die eingesetzten Akquisitionskosten sowie die Mittel für den Erhalt und Ausbau der Geschäftsbeziehung auf Dauer auszahlen (vgl. Hougaard und Bjerre 2002, S. 99).

Für Unternehmen ist es äußerst rentabel, in eine gute Kundenbeziehung zu investieren, denn es ist 600 % teurer, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen bestehenden zu halten (vgl. Töpfer 1996, S. 26).

Die Zufriedenheit eines Kunden ist ein entscheidender Aspekt in Bezug auf die Entwicklung der Kundenbindung (vgl. Bruhn 2012, S. 97). In der Wissenschaft sowie in der Praxis wird davon ausgegangen, dass die Kundenzufriedenheit einen primären Faktor zur Bestimmung der Kundenbindung darstellt (vgl. Herrmann und Johnson 1999, S. 579). In vielen empirischen Untersuchungen ist ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und der daraus entstehenden Kundenbindung ermittelt worden, wobei der Geschäftsbeziehung ein stetig steigender Umsatz unterstellt wird (vgl. Fischer et al. 2001, S. 1164 f.). Nichtsdestoweniger äußern sich zunehmend Kritiker gegen eine Pauschalisierung des Wirkungszusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Aus verschiedenen Quellen wird ersichtlich, dass Kundenzufriedenheit zwar keine Kundenbindung garantiert, jedoch eine Voraussetzung dafür ist (vgl. Hippner 2006, S. 31).

2.2 Kundenloyalität

Ist ein Kunde mit einem Unternehmen und dessen Leistung zufrieden oder werden dessen Erwartungen womöglich übertroffen, kann sich eine Kundenloyalität entwickeln. Dies bedeutet, dass der Kunde dem Unternehmen gegenüber Akzeptanz und Vertrauen aufbaut, was in einer allgemeinen positiven Einstellung resultiert (vgl. Homburg und Bruhn 2005, S. 10). Durch das Entstehen der Kundenloyalität sinkt die Gefahr einer Wechselbereitschaft. Der Begriff Kundenloyalität beinhaltet nach Schüller (2005) eine freiwillige Bindung des Kunden, d. h. eine emotionale Verbundenheit sowie eine positive Haltung gegenüber dem Unternehmen.

Kundenloyalität kann in eine unfreiwillige, in eine gekaufte und in eine echte Kundenloyalität differenziert werden kann. Eine unfreiwillige Kundenloyalität beruht auf Wechselbarrieren, vertraglichen Bindungen oder sonstigen Zwängen, welche dazu führen, dass eine Kundenbeziehung zunächst aufrechterhalten wird, obwohl eine Unzufriedenheit auf Kundenseite besteht. Eine gekaufte Kundenloyalität ist zwar freiwillig, sie basiert aber nur auf einem materiellen oder preislichen Nutzen für den Kunden. Hierbei besteht die Gefahr, dass der Kunde bei einem besseren Angebot die Leistung eines anderen Unternehmens in Anspruch nimmt. Die echte Kundenloyalität ist dagegen auf emotionale bzw. psychologische Bindungsursachen zurückzuführen. Sie führt beim Kunden zu einem Treueverhalten dem Unternehmen gegenüber und sichert langfristig den Unternehmenserfolg (vgl. Homburg und Lüers 2010, S. 2 f.; Kenning 2002, S. 99).

Daraus resultiert die Tatsache, dass loyale Kunden Wachstum schaffen – unabhängig von der Anzahl der Neukundenakquirierung. Eine Vergrößerung der Kundenbasis ist langfristig jedoch nur erreichbar, wenn bestehende Kunden dem Unternehmen treu bleiben. Folgendes Beispiel illustriert die Profitabilität von Kundenloyalität.

Beispiel für die Profitabilität von Kundenloyalität

Der Versandhandel XY gewinnt jedes Jahr 100 Kunden, jedoch wandern gleichzeitig drei Viertel der Bestandskunden wieder ab. Nach fünf Jahren hat der Versandhandel XY eine Kundenbasis von 200 Kunden aufgebaut. Würde die Abwanderungsrate auf 25 % reduziert, wäre das Unternehmen nach fünf Jahren schon doppelt so groß (vgl. Homburg und Lüers 2010, S. 5).

2.3 Erfolgreiche Kundenbindung und Einflussfaktoren

Die Kundenbindung ist eine psychografische Zielgröße und hat einen grundlegenden Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens (vgl. Grund 1998; Floh 2002). Die Kundenbindung versteht sich nach Diller wie folgt:

► **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. (Diller 1995, S. 285)

Feistel (2008, S. 37–100) definiert vier Faktoren, die einen ausschlaggebenden Einfluss auf die Kundenbindung ausüben:

1. **Kundenzufriedenheit:** Besonders in den vergangenen zwei Jahrzehnten hat die Kundenzufriedenheit an Bedeutung gewonnen. Nur ein zufriedener Kunde verweilt in der Unternehmung und bezieht dauerhaft dessen Leistung.
2. **Image:** Das Image eines Unternehmens bzw. einer Marke kann Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit haben, bspw. durch eine positive oder negative Reputation am Markt. Einige Autoren bestätigen anhand von Studien, dass eine direkte Verzahnung zwischen Markenimage und Kundenbindung herrscht. Ein positives Image weckt Vertrauen der Kunden, verstärkt eine positive Einstellung gegenüber dem Unternehmen und fördert somit die Entstehung von Kundenbindung.

3. **Vertrauen:** Vertrauen gilt als wesentliche Determinante für die Entwicklung von Loyalität und kann auch durch Kundenzufriedenheit sowie Markenimage positiv beeinflusst werden. Im Zusammenspiel tragen die Faktoren zum Aufbau einer Kundenbindung bei (vgl. Chaudhuri und Holbrook 2001). Bei der Bildung von Vertrauen spielen das Personal, das im direkten Kundenkontakt steht, sowie ein Systemvertrauen zum Unternehmen und Managementpraktiken (falls bekannt) eine tragende Rolle.
4. **Wechselbarrieren:** Wechselbarrieren können einen positiven Einfluss auf den Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ausüben. Das bedeutet, der Zusammenhang ist umso stärker, je höher die Wechselbarrieren sind. Jedoch haben Wechselbarrieren nur einen positiven Einfluss auf die Kundenloyalität, wenn freiwillige Wechselhemmnisse für den Kunden bestehen und dieser nicht zur „Treue“ gezwungen wird (vgl. Schaller et al. 2006, S. 129).

Zum Aufbau und zur Unterstützung von Kundenbindung dienen umfangreiche Kundenbindungsinstrumente. Diese können zum einen nach einem unterschiedlichen Fokus, wie Interaktion, Zufriedenheit oder Wechselbarrieren, differenziert werden. Zum anderen erfolgt eine weitere Unterteilung in Produkt-, Kontrahierungs-, Distributions-, und Kommunikationspolitik. Der Tab. 2.1 können die Instrumente der Kundenbindung in detaillierterer Form entnommen werden.

Der Übergang von Kundenloyalität zu Kundenbindung manifestiert sich in der entwickelten positiven Grundeinstellung des Kunden gegenüber dem Unterneh-

Tab. 2.1 Instrumente der Kundenbindung. (Quelle: in Anlehnung an Homburg und Bruhn 2005, S. 22)

	Fokus: Interaktion	Fokus: Zufriedenheit	Fokus: Wechselbarrieren
<i>Produktpolitik</i>	Focus Groups	Nutzen/Qualität der Kernleistung	Spezielle Normen/Standards
	Lead User Groups	Serviceleistungen	Markenimage
<i>Kontrahierungs-politik</i>	Kundenkarten mit reiner Informationsfunktion	Zufriedenheitsgarantien	Rabatt-/Bonussysteme (loyalitätsorientiert)
<i>Distributionspolitik</i>	Beratungsgespräche	Direktbestellung	Ubiquität
	Verkaufsgespräche	Schnelle, zuverlässige Lieferung	Abonnements
<i>Kommunikations-politik</i>	Direct Response Medien	Kundenclubs	Newsletter (individualisiert)
	Direktmedien (online/offline)	Kundenzeitschriften	Beschwerdemanagement

men in tatsächlichen Cross-Selling-Käufen, Wiederkäufen sowie in Weiterempfehlungen und positiver Mundpropaganda (vgl. Hippner 2006, S. 32).

Beispiel für ökonomischen Erfolg durch begeisterte Kunden

Ein Best-Practice-Beispiel in diesem Zusammenhang ist das Unternehmen Apple Inc., das das Potenzial und die Kraft einer kundenorientierten Unternehmensführung umsetzt. So wurde bspw. mit dem iPod nicht nur ein Produkt auf den Markt gebracht, das wegen seiner komfortablen Bedienung und zahlreichen Zusatzservices von den Kunden gut angenommen wurde, sondern Apple trug auch durch sein kostenpflichtiges Musikangebot (iTunes) zur grundlegenden Steigerung der Attraktivität von legalen Download-Möglichkeiten bei. Dem Unternehmen war es möglich, gute Verkaufszahlen umzusetzen und sogar, trotz der Positionierung im Premiumpreisbereich, vorübergehend eine Quasi-Monopolstellung im Markt einzunehmen (vgl. Bruhn 2012, S. 14). Mit Hilfe von begeisterten Kunden stellt sich demnach ein umfangreicher ökonomischer Erfolg ein.

Literatur

- Bruhn, M. (2008). *Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen*. München: Vahlen.
- Bruhn, M. (2009). *Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen*. München: Vahlen.
- Bruhn, M. (2012). *Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Relationship Management (CRM)*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Bruhn, M., & Homburg, C. (Hrsg.). (2000). *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Chauduri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand effect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93.
- Diller, H. (1995). Beziehungsmanagement. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (S. 285–300). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Feistel, S. G. (2008). *Strategisches Kundenbindungsmanagement. Modellrahmen und empirische Evidenz auf Basis einer kausalanalytischen Untersuchung der Mineralölsteuer*. Wiesbaden: Gabler.
- Fischer, M., Hermann, A., & Huber, F. (2001). Return on Customer Satisfaction – Wie rentabel sind Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 10, 1161–1190.
- Floh, A. (2002). Measuring the psychological determinants of customer retention on the WWW. In *Proceedings of the British Academy of Management (BAM) annual conference 2002*.

- Grund, M. A. (1998). *Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing. Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern*. Wiesbaden: Gabler.
- Hermann, A., & Johnson, M. D. (1999). Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 6, 579–598.
- Hippner, H. (2006). CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte. In H. Hippner & K. D. Wilde (Hrsg.), *Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung* (S. 15–44). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C., & Bruhn, M. (2005). Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* (S. 3–37). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C., & Lüers, T. (2010). Kundenloyalität im Energiemarkt – Bedeutung und Einflussfaktoren. Whitepaper. http://www.homburgpartner.com/fileadmin/image_upload/CC_EU_Whitepaper_Kundenloyalitaet_im_Energiemarkt_Layout_1.pdf. Zugriffen: 10. Juni 2013.
- Hougaard, S., & Bjerre, M. (2002). *Strategic relationship marketing*. Berlin: Springer.
- Hummel, T., & Malorny, C. (2002). *Total quality management*. München: Hanser.
- Kenning, P. (2002). Aufbau langfristiger Kundenbeziehung im Handel. In D. Ahlert, J. Becker, R. Knackstedt, & M. Wunderlich (Hrsg.), *Customer Relationship Management im Handel* (S. 85–102). Berlin: Springer.
- Meffert, H., & Bruhn, M. (2000). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden*. Wiesbaden: Gabler.
- Michalski, S. (2002). *Kundenabwanderungs- und Kundenrückgewinnungsprozesse: eine theoretische und empirische Untersuchung am Beispiel von Banken*. Wiesbaden: Gabler.
- Nerdinger, F. W., & Neumann, C. (2007). Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In K. Moser (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 127–146). Heidelberg: Springer.
- Reichheld, F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections – Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.
- Reichheld, F. (1997). *Der Loyalitätseffekt. Die verborgene Kraft hinter Wachstum und Gewinnen und Unternehmenswert*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Schaller, C., Stotko, C. M., & Piller, F. T. (2006). Mit Mass Customization basiertem CRM zu loyalen Kundenbeziehungen. In H. Hippner & K. D. Wilde (Hrsg.), *Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung* (S. 121–143). Wiesbaden: Gabler.
- Schüller, A. M. (2005). *Zukunftstrend Kundenloyalität. Endlich erfolgreich durch loyale Kunden*. Göttingen: Businessvillage.
- Sieben, F. G. (2002). *Rückgewinnung verlorener Kunden. Erfolgsfaktoren und Profitabilitätspotenziale*. Wiesbaden: Gabler.
- Töpfer, A. (Hrsg.). (1996). *Kundenzufriedenheit messen und steigern*. Berlin: Luchterhand.

Erfolgreiche Kundenrückgewinnung
Verlorene Kunden identifizieren, halten und
zurückgewinnen

Neu, M.; Günter, J.

2015, XIII, 105 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-04806-8