

Univ.-Prof. Dr. Sabine Fließ

Modul 32791

Dienstleistungsmanagement – Kundenbeziehungsmanagement

Leseprobe

Einheit 2: Kundenbindungsmanagement

Fakultät für
**Wirtschafts-
wissenschaft**

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m², weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

Technische Hinweise



e.feu.de/kb
[moodle](https://moodle.feu.de)

Im Rahmen des Moduls steht Ihnen eine Moodle-Lernumgebung zur Verfügung. Darin bieten wir Ihnen, zusätzlich zum Lerntext, verschiedene multimediale Lernangebote an, die Sie in Ihrem Lernprozess und bei der Klausurvorbereitung unterstützen, indem sie die Modulinhalte insgesamt greifbarer machen. Es erwarten Sie interaktive Abbildungen, Mini-Vorlesungen, Video-Tutorials, Übungsaufgaben sowie Aufgaben zur Lernerfolgskontrolle. Diese können Sie entweder über die QR-Codes am Rand des Lerntextes oder über die darunter angegebenen Links aufrufen.*

Um welche Art von multimedialem Element es sich handelt, erkennen Sie an dem jeweiligen Icon, das sich in der Mitte des QR Codes befindet. Folgende Icons und dahinterstehende Lernelemente erwarten Sie im Modul Kundenbeziehungsmanagement:



Interaktive Abbildungen: Durch die Kombination von Bild- und Textelementen werden Ihnen zentrale und komplexe Inhalte veranschaulicht.



Mini-Vorlesungen: Wir vermitteln Ihnen zentrale Inhalte in Videoform.



Video-Tutorials: Wir zeigen Ihnen in Videoform, wie Theorien, Modelle, aber auch Berechnungsverfahren angewendet werden.



Übungsaufgaben: Sie haben die Möglichkeit, durch die Bearbeitung verschiedener Arten von Übungsaufgaben Ihr Textverständnis aktiv zu festigen, bereits erlernte Inhalte anzuwenden sowie Theorien und Modelle kapitelübergreifend zu verknüpfen.



Lernerfolgskontrolle: Sie können mit Hilfe von Multiple-Choice-Tests Ihren aktuellen Wissensstand überprüfen und ggf. weiteres Lernpotential aufdecken.

Darüber hinaus finden Sie in der Moodle-Lernumgebung alle wichtigen Informationen zum Modul und zur Modulprüfung sowie Möglichkeiten zum Austausch und zur Diskussion über Inhalte, Einsendearbeiten und Klausurthemen.

Wir freuen uns auf einen regen Austausch mit Ihnen!

Ihr DLM-Lehrstuhl-Team

* Je nach Betriebssystem bzw. Version des Betriebssystems kann der Download einer Software oder App zum Scannen der QR-Codes erforderlich sein.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Technische Hinweise	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Formelverzeichnis.....	VIII
1 Kundenbeziehungen und Kundenbindung	1
1.1 Ziele und Aufgaben des Kundenbeziehungsmanagements	1
1.2 Kundenbindung – Begriff und Erscheinungsformen.....	5
1.3 Ziele und Voraussetzungen des Kundenbindungsmanagements.....	13
1.4 Besonderheiten des Kundenbindungsmanagements bei Dienstleistungen.....	15
1.5 Gestaltung, Steuerung und Weiterentwicklung des Kundenbindungsmanagements	17
2 Kundenwert und Kundenselektion	20
2.1 Methoden zur Ermittlung des Kundenwerts	21
2.1.1 Die Methoden im Überblick.....	21
2.1.2 Die Kundendeckungsbeitragsrechnung	24
2.1.3 Die Kundenprofitabilitätsrechnung.....	31
2.1.4 Die ABC-Analyse.....	37
2.1.5 Der Customer Lifetime Value (CLV).....	40
2.1.6 Customer Equity	45
2.2 Die Methoden im Vergleich	46
2.3 Kundenselektion auf Basis des Kundenwerts	49
3 Theorien und Ansätze zur Erklärung von Kundenbeziehungen	51
3.1 Ein Überblick über Theorien zur Erklärung von Kundenbeziehungen	51
3.2 Die Austauschtheorien zur Erklärung der Kundenbindung	54
3.2.1 Die Austauschtheorie von Thibaut und Kelley.....	54
3.2.2 Die Austauschtheorie von Homans.....	63
3.2.3 Die Austauschtheorie von Blau	67
3.2.4 Der Beitrag der Austauschtheorien zur Erklärung der Kundenbindung	70
3.2.5 Empirische Erkenntnisse zum Erklärungsbeitrag von Komponenten der Austauschtheorien	71
3.2.5.1 Kosten und Nutzen der Kunden-Anbieter-Beziehung als Einflussfaktor der Kundenbindung.....	71

3.2.5.2	Investitionen und Wechselkosten als Einflussfaktoren der Kundenbindung	73
3.2.5.3	Kundenzufriedenheit als Einflussfaktor der Kundenbindung	75
3.3	Die Transaktionskostentheorie als Erklärungsansatz der Kundenbindung.....	78
3.3.1	Grundlagen des Governance Structure-Ansatzes der Transaktionskostentheorie.....	79
3.3.2	Geschäftsbeziehungen als Governance Structure zwischen Markt und Hierarchie	90
3.3.3	Spezifische Investitionen als Bindungsursache in Geschäftsbeziehungen	96
3.3.4	Maßnahmen zum Schutz vor opportunistischem Verhalten.....	105
3.3.4.1	Formale Regelungen – Contractual Governance.....	107
3.3.4.2	Soziale Regelungen – Relational Governance	109
3.3.4.3	Kombinationen aus vertraglichen und sozialen Regelungen	114
3.3.5	Kritische Würdigung des Governance Structure-Ansatzes der Transaktionskostentheorie.....	116
3.4	Die Commitment-Trust-Theorie von Morgan und Hunt.....	117
3.4.1	Überblick über das Modell der Commitment-Trust-Theorie	117
3.4.2	Erkenntnisse der Commitment-Forschung.....	120
3.5	Ursachen und Wirkungen der Kundenbindung.....	124
3.6	Der Beitrag der Theorien zur Erklärung von Kunden-Anbieter-Beziehungen	128
4	Strategien und Instrumente des Kundenbindungsmanagements	132
4.1	Ansatzpunkte der Kundenbindung	132
4.2	Überblick über verschiedene Kundenbindungsstrategien	136
4.3	Gebundenheits- und Verbundenheitsstrategie.....	137
4.4	Kombinierte Strategien der Ge- und Verbundenheit	142
4.4.1	Die Individualisierungsstrategie der Kundenbindung.....	142
4.4.2	Die Kundenintegrations- oder Value Co-Creation-Strategie der Kundenbindung.....	144
4.5	Isolierte Kundenbindungsstrategien	148
4.5.1	Preispolitische Maßnahmen der Kundenbindung.....	148
4.5.2	Kommunikationspolitische Maßnahmen der Kundenbindung	153
4.5.3	Personalpolitische und organisatorische Maßnahmen im Dienstleistungsprozess	159
4.6	Zusammenfassung	162
5	Integriertes Kundenbindungsmanagement: Kundenbindungsprogramme.....	164
5.1	Merkmale und grundsätzliche Wirkungsweise von Kundenbindungsprogrammen	164

5.2	Ziele und Einsatzbedingungen von Kundenbindungsprogrammen.....	168
5.3	Die Gestaltung der Kernelemente des Kundenbindungsprogramms	169
5.3.1	Die Registrierung im Kundenbindungsprogramm	169
5.3.2	Die Gestaltung des Mechanismus des Punkteerwerbs.....	170
5.3.3	Die Gestaltung des Einlösemechanismus	174
5.3.4	Die Gestaltung der Incentivierung.....	179
5.3.5	Gestaltung der Einlöseschwellen.....	182
5.4	Kritische Betrachtung von Kundenbindungsprogrammen	184
5.5	Zusammenfassung	186
6	Die Gestaltung der Infrastruktur.....	188
6.1	IT und Kundenbindungsmanagement	188
6.2	Organisatorische Aspekte des Kundenbindungsmanagements	193
6.2.1	Key-Account-Management.....	194
6.2.2	Organisatorische Einbindung von Kundenbindungsprogrammen	196
6.3	Personalpolitische Aspekte des Kundenbindungsmanagements	197
6.4	Zusammenfassung	198
7	Zusammenfassende Erkenntnisse	199
7.1	Schlussfolgerungen für die Gestaltung des Kundenbindungsmanagements.....	199
7.2	Kundenbindungsmanagement im B2C- und im B2B-Bereich	204
	Literaturverzeichnis.....	207

4 Strategien und Instrumente des Kundenbindungsmanagements

Lernziele

Am Ende des vierten Kapitels sollten Sie in der Lage sein,

- verschiedene Strategien zur Bindung von Kunden kritisch zu reflektieren,
- zu erläutern, mit welchen Maßnahmen die Gebundenheit bzw. Verbundenheit von Kunden beeinflusst werden kann,
- die Individualisierungsstrategie und die Kundenintegrationsstrategie zu erläutern,
- zu diskutieren, wie der Marketing-Mix im Hinblick auf die verschiedenen Kundenbindungsstrategien ausgestaltet werden kann.

4.1 Ansatzpunkte der Kundenbindung



e.feu.de/kb
m02vid4

In Anlehnung an Abbildung 3-12 lassen sich die folgenden drei Ansatzpunkte der Kundenbindung unterscheiden:

- (1) Wirkungen der Kundenbindung: Hier werden Maßnahmen eingesetzt, um Wiederkauf oder Cross-Buying zu stimulieren, die Kaufhäufigkeit oder den Kaufwert zu erhöhen, z. B. durch Up-Selling, oder Weiterempfehlungen zu motivieren. Merkmal solcher Maßnahmen ist, dass sie direkt auf die Wirkungen abzielen, ohne Loyalität im eigentlichen Sinne zu fördern. Der Kunde erhöht seine Kauffrequenz und sein Kaufvolumen; ob dies auf Verbundenheit, Gebundenheit oder Zufriedenheit beruht oder ob er von der Qualität der Leistungen überzeugt ist, spielt dabei keine Rolle. Dies entspricht einem Black-Box-Modell (vgl. Kapitel 2.1.6). Bei den Maßnahmen geht es im Wesentlichen um preispolitische und kommunikationspolitische Maßnahmen, deren Ausgestaltung unter 4.5.1 und 4.5.2 behandelt wird.
- (2) Gebundenheit und Verbundenheit⁵¹⁷: Hier werden zum einen Maßnahmen eingesetzt, um Abhängigkeiten zu schaffen oder zu nutzen, über spezifische Investitionen die Wechselkosten zu erhöhen und dadurch Wechselbarrieren zu schaffen, sodass die Gebundenheit steigt und der Kunde in der Geschäftsbeziehung verbleibt. Zum anderen lassen sich Maßnahmen konzipieren, die die Verbundenheit stärken, indem sie den Wert der Beziehung insgesamt erhöhen, die Zufriedenheit steigern, die Qualität betonen oder Vertrauen schaffen. Diese Ansatzpunkte werden im Rahmen von Ge- und Verbundenheitsstrategien (vgl. Kapitel 4.3) sowie als kombinierte Strategien (vgl. Kapitel 4.4) betrachtet.
- (3) Determinanten der Kundenbindung: Hier richten sich die Maßnahmen auf die Einflussfaktoren von Verbundenheit oder Gebundenheit. So kann die Qualität der Dienstleistung gesteigert

⁵¹⁷ Vgl. Buttle / Maklan (2015), S. 154.; Geiger (2011), S. 166 ff.; Homburg (2017), S. 945.

werden in der Hoffnung, dadurch die Verbundenheit zu stärken, was wiederum zur Steigerung des Kaufvolumens, der Kaufhäufigkeit oder der Weiterempfehlung beiträgt und gegen Abwerbeversuche der Wettbewerber oder gegen Preiserhöhungen immunisiert. Hierbei handelt es sich um Konkretisierungen der Gebundenheits-, Verbundenheits- oder kombinierten Strategien.

Besondere Bedeutung besitzen die Verbundenheit und die Gebundenheit als Ansatzpunkte der Strategien. Je nach Ausprägung von Ge- oder Verbundenheit lassen sich die folgenden Strategien differenzieren. Für die Wahl der Strategie spielen dabei die folgenden Überlegungen eine Rolle.

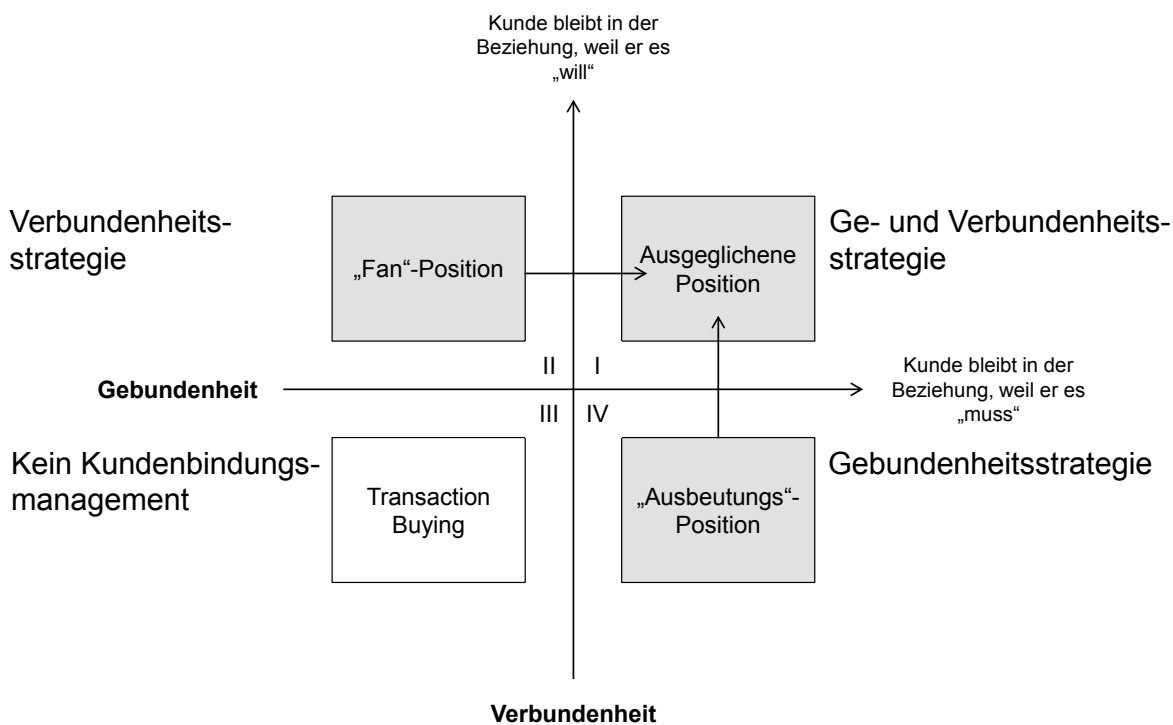


Abbildung 4-1: Strategien nach Art der Kundenbindung
Quelle: In Anlehnung an Plinke (1997b), S. 50.

Transaction Buying: Beim Transaction Buying strebt der Kunde keine längere Geschäftsbeziehung mit dem Anbieter an, vielmehr wird die Beziehung nach einer Transaktion beendet. Dies ist möglich, da es keine Barrieren gibt, die ihn zum Verbleib in der Geschäftsbeziehung zwingen. Der Kunde ist weder gebunden noch verbunden. Der Kunde wechselt nach einer einmaligen Inanspruchnahme der Dienstleistung zu einem anderen Anbieter. Dies schließt nicht aus, dass er nicht zu einem späteren Zeitpunkt wieder einmal bei diesem Anbieter kauft. Ursache für Transaction Buying kann das sog. *Variety Seeking* sein⁵¹⁸, d.h. die Suche nach Abwechslung.

Harald Kaufmann reist gerne und möchte so viele Orte wie möglich kennenlernen. Daher wählt er für seinen Urlaub immer wieder andere Ziele und entscheidet sich dabei gerne für landestypische Hotels.



⁵¹⁸ Vgl. Oliver (1999).

Typisch ist Transaction Buying auch, wenn der Bedarf nur selten auftritt, z. B. beim Hausbau, oder wenn der Kunde sehr preissensibel ist und daher immer den Anbieter mit dem niedrigsten Preis wählt, z. B. immer wieder den Stromanbieter wechselt. Hierbei ist zu analysieren, ob es sinnvoll ist, diese Kunden zu binden. Variety Seekers können beispielsweise durch verschiedene Marken unter einem Dach an das Unternehmen gebunden werden oder durch immer wieder neue Dienstleistungen. Allerdings sind hier die Kosten gegen die zusätzlichen Erlöse, Deckungsbeiträge oder Gewinne abzuwägen (vgl. auch die Ausführungen in Kapitel 1.3).

„Ausbeutungs“-Position: In dieser Situation ist der Kunde nicht wirklich vom Angebot des Anbieters überzeugt (fehlende Verbundenheit), aber aufgrund der Barrieren kann er den Anbieter nicht verlassen. Sinken die Barrieren und wird bei einem anderen Anbieter ein mindestens genauso gutes Angebot erwartet, so erfolgt ein Wechsel. Diese Position kann als Ausbeutungsposition bezeichnet werden, da der Kunde gerne wechseln würde, aber nicht kann. Die Ursache für eine Ausbeutungsposition können Investitionen des Kunden in die Geschäftsbeziehung sein, z. B. Lernen einer spezifischen Software. Die investierte Zeit und das erworbene Wissen sind bei einem Wechsel verloren. Ursachen können aber auch Vertragslaufzeiten sein, z. B. bei einem Mobilfunkvertrag über zwei Jahre, institutionelle Bindungen oder eine (Quasi-)Monopolsituation des Anbieters. Im letzten Falle kann der Kunde die Leistung nur bei diesem Anbieter kaufen oder gänzlich auf den Kauf verzichten.



Gerlinde Happ würde gerne zur Entbindung die ca. 30 km entfernte Waldklinik aufsuchen, da ihre Freundin dort entbunden hat und sie sich bei einem Besuch von der Qualität des Krankenhauses und seiner Leistungen überzeugend konnte. Allerdings ist sie als Mitglied der gesetzlichen Krankenkasse gehalten, das nächstgelegene, geeignete und kostengünstigste Krankenhaus aufzusuchen. Andernfalls kann ihre Krankenversicherung ihr den Mehraufwand in Rechnung stellen. Sie befindet sich in einer Ausbeutungsposition. Strebt ein Anbieter diese Position an, so liegt eine Gebundenheitsstrategie vor.

„Fan“-Position: Diese Position ist dadurch charakterisiert, dass der Kunde dem Anbieter aus Überzeugung die Treue hält. Er könnte ohne Probleme wechseln, tut dies aber nicht. Ursache hierfür ist die oben beschriebene kognitive, affektive und konative Loyalität. Der Kunde ist von den Leistungen des Anbieters überzeugt, möglicherweise sogar begeistert. Er glaubt nicht, dass andere Anbieter bessere oder für ihn geeignetere Leistungen anbieten, sucht daher meist nicht nach anderen Angeboten und ist auch gegenüber den Leistungsversprechen anderer Dienstleister immun.



*Pakize Bauer ist begeistert von den Fähigkeiten „ihres“ Friseurs. Sie mag „ihren“ Friseur, schätzt deren Einfallsreichtum bei den Frisuren sowie ihre perfekten Schnitte, sie liebt die lockere Atmosphäre im Salon und dass es meist Sekt gibt, wenn sie an einem Samstag einen Termin hat. Sie hat den Friseur bereits all ihren Freund*innen empfohlen.*

Die „Fan“-Position wird durch eine Verbundenheitsstrategie erreicht.

Ausgeglichene Position: In dieser Situation ist der Kunde ein „Fan“ des Anbieters, gleichzeitig ist er aber auch technologisch, vertraglich oder institutionell an den Anbieter gebunden. Der Kunde ist gleichermaßen verbunden wie gebunden. Hier setzt der Anbieter eine Kombinationsstrategie aus Ge- und Verbundenheit ein.



Markus Landmann hat vor einem Jahr einen Mobilfunkvertrag mit zwei Jahren Laufzeit abgeschlossen (Gebundenheit). Er schätzt die gute Netzabdeckung, selbst wenn er in dünn besiedelten Gegenden unterwegs ist, das Angebot der jeweils neuesten Mobilfunkgeräte sowie den freundlichen Service, wenn er ein Anliegen hat (Verbundenheit). Er beabsichtigt, den Vertrag zu verlängern.

In Publikationen zum Kundenbindungsmanagement wird Unternehmen häufig empfohlen, die „Fan“-Position anzustreben, Kunden also zu begeistern und durch besondere Angebote zu binden.⁵¹⁹ Nicht immer ist es jedoch möglich oder sinnvoll, diese Position zu erreichen. So lässt sich aus einem wechselfreudigen Kunden (Variety Seeker) nicht unbedingt ein 100 % loyaler Kunde machen. Auch kann es mit hohen Kosten verbunden sein, den Kunden zum „Fan“ zu machen, denen nicht notwendigerweise Erlöse in entsprechender Höhe gegenüberstehen. Dies gilt vor allem für Leistungen, die für den Kunden von geringer Bedeutung sind und die ein niedriges Umsatzvolumen aufweisen oder bei denen die Anbieter keinen ausgeprägten oder für den Kunden wahrnehmbaren Wettbewerbsvorteil haben. Schließlich kann es für ein Unternehmen eine sinnvolle Strategie sein, nicht alle Kunden, sondern nur bestimmte zu binden (vgl. Kapitel 2.3).

Grundsätzlich können alle Instrumente des Marketing-Mix genutzt werden, um die drei Ansatzpunkte der Kundenbindung zu beeinflussen. Im Dienstleistungsmanagement werden sieben Marketinginstrumente unterschieden⁵²⁰:

- Leistungspolitik (product): Bei der Leistungspolitik werden Umfang und Art der angebotenen Dienstleistungen festgelegt.
- Preispolitik (price): Bei der Preispolitik geht es um Preishöhe, Preisstruktur und Preisbündelung von Dienstleistungen.
- Distributionspolitik (place): Bei der Distributionspolitik wird der Vertrieb der Leistung gestaltet, z. B. über den Handel oder in Form des Direktvertriebs.
- Kommunikationspolitik (promotion): Bei der Kommunikationspolitik wird festgelegt, welche Botschaften welchen Kunden über welche Kanäle zu welchem Zeitpunkt in welcher Häufigkeit übermittelt werden, z. B. Fernsehwerbung, Anzeigenwerbung oder Social-Media-Kanäle.
- Prozessgestaltung (process): Aufgrund der Integrativität von Dienstleistungen (vgl. Einheit 1) ist der Kunde an der Leistungserstellung beteiligt, sodass insbesondere die Zusammenarbeit mit dem Kunden (customer co-creation) und die Sichtbarkeit des Dienstleistungsprozesses von Bedeutung sind.
- Personalpolitik (personnel): Bei der Personalpolitik geht es um die persönliche Leistungserbringung, die für viele Dienstleistungen charakteristisch ist. Hierbei lässt sich eine qualitative (z. B. Qualifikation) und eine quantitative Dimension (z. B. Kapazität) unterscheiden.
- Physische Umgebung (physical facilities oder servicescape): Bei der physischen Umgebung geht es um die Gestaltung der physischen Elemente, mit denen der Kunde Kontakt hat, z. B. Gestaltung von Terminals (Flughafen), Automaten (Kontoauszugsdrucker) oder Einrichtungen (Restaurant).

⁵¹⁹ Vgl. z.B. Becker / Daschmann (2016).

⁵²⁰ Vgl. Fließ (2009), S. 100 f.

Bei den Marketinginstrumenten, die direkt das Wiederkaufverhalten oder andere Wirkungen der Kundenbindung stimulieren, handelt es sich genau genommen nicht im Kern um Kundenbindungsinstrumente, da das Ziel ein bestimmtes Verhalten ist und die Ursachen dieses Verhaltens keine Rolle spielen. Als Kundenbindungsmaßnahmen gelten sie dennoch, wenn sie sich nicht an den gesamten Zielmarkt des Dienstleisters richten, sondern nur bei den besonders wertvollen oder attraktiven Kunden des Unternehmens eingesetzt werden.

4.2 Überblick über verschiedene Kundenbindungsstrategien

Eine Strategie bezeichnet die Stoßrichtung zur Erreichung bestimmter Ziele und gibt demgemäß eine grobe Orientierung für den Einsatz und die Ausgestaltung des Marketing-Mix. Dementsprechend bezeichnet eine Kundenbindungsstrategie die Stoßrichtung des Marketinginstrumentaleinsatzes, die verfolgt werden soll, um Kunden an den Dienstleister zu binden. In der Literatur werden verschiedene Kundenbindungsstrategien differenziert.

Nach dem *Ansatzpunkt der Kundenbindung* lassen sich Verbundenheitsstrategien und Gebundenheitsstrategien sowie kombinierte Strategien unterscheiden.⁵²¹ *Verbundenheitsstrategien* setzen auf emotionale und soziale Bindungselemente sowie auf die Überzeugung des Kunden. *Gebundenheitsstrategien* zielen auf die Erhöhung der Wechselkosten ab, sodass der Kunde lieber in der Beziehung bleibt als zu einem anderen Anbieter zu wechseln. *Kombinierte Strategien* verbinden Gebundenheit und Verbundenheit.⁵²² Sie werden unter 4.4 näher betrachtet.

Bedingt durch die Möglichkeiten der Informationstechnologien lassen sich in der Praxis Marketingmaßnahmen beobachten, die unter dem Begriff der *Individualisierungsstrategie* zusammengefasst werden können. Darüber hinaus bietet die für die Dienstleistungserstellung notwendige Integration des Kunden einen weiteren Ansatzpunkt der Kundenbindung. Kombinierte Maßnahmen, die sich auf die Bindung der Kunden durch Kundenintegration oder auf die Value Co-Creation, d. h. die Erzeugung eines Wertes gemeinsam mit dem Anbieter, richten, werden im Folgenden als *Kundenintegrationsstrategie* oder *Value Co-Creation-Strategie* bezeichnet. Beide Strategien hängen eng zusammen, lassen sich aber dennoch durch die Ansatzpunkte voneinander unterscheiden: Die Individualisierungsstrategie setzt auf das individuelle Erlebnis des Kunden, d. h., jeder Kunde soll ein auf ihn zugeschnittenes und unverwechselbares Erlebnis erfahren, das ihn mit dem Anbieter verbindet. Die Individualisierung geht vom Anbieter aus, erhöht den individuellen Nutzen des Kunden und stärkt somit die Verbundenheit. Die *Kundenintegrations-* oder *Value Co-Creation-Strategie* setzt auf das gemeinsame Erlebnis des Kunden mit dem Anbieter. Diese gemeinsame Wertgenerierung von Anbieter und Kunden erfordert einerseits spezifische Investitionen des Kunden, die seine Wechselkosten erhöhen und somit Gebundenheit erzeugen. Andererseits werden durch die Zusammenarbeit aber auch gemeinsame Erlebnisse geschaffen, die die Verbundenheit stärken. Kundenintegration kann zur Individualisierung führen, muss es

⁵²¹ Vgl. Bruhn (2015), S. 150.; Zimmermann (2013), S. 33 ff.

⁵²² Vgl. ähnlich Plinke / Söllner (2008), S. 77 ff.

aber nicht. Die Individualisierungsstrategie wird unter 4.4.1 erläutert, die Kundenintegrationsstrategie unter 4.4.2. Beide Strategien stellen Konkretisierungen einer kombinierten Strategie von Verbundenheit und Gebundenheit dar.

Nach dem *Umfang der eingesetzten Marketinginstrumente* (vgl. Kapitel 4.2) lassen sich isolierte und integrierte Kundenbindungsstrategien unterscheiden.⁵²³ Bei *isolierten Kundenbindungsstrategien* wird nur ein Instrumentalbereich isoliert eingesetzt, z. B. Preispolitik als Rabattpolitik, oder es werden mehrere Instrumentalbereiche eingesetzt, die aber nicht verknüpft werden, z. B. Rabattpolitik am Point-of-Sale und Mailings, in denen auf neue Dienstleistungen hingewiesen wird. Bei *integrierten Kundenbindungsstrategien* werden mehrere Bereiche verknüpft und auf ein gemeinsames Ziel, z. B. Umsatzsteigerung, ausgerichtet.⁵²⁴ Ausgewählte Instrumentalbereiche werden unter 4.5 erläutert. Eine typische integrierte Strategie ist das Kundenbindungsprogramm (vgl. Kapitel 5).



e.feu.de/kb
m02ueb4

4.3 Gebundenheits- und Verbundenheitsstrategie

Die *Gebundenheitsstrategie* stellt insbesondere auf die Erhöhung der Wechselkosten ab, wobei Sunk Costs, spezifische Investitionen und Abhängigkeiten von Anbietern die Ansatzpunkte darstellen, um dadurch das kalkulatorische Commitment zu erhöhen. Die Strategie ist eher an den kognitiven Überlegungen des Kunden ausgerichtet. Vertragliche Regelungen (contractual governance) sowie die Gestaltung des Dienstleistungsprozesses derart, dass spezifische Investitionen des Kunden notwendig werden oder sich ergeben, stehen im Fokus des Marketinginstrumentaleinsatzes. Eine Vielzahl geeigneter Maßnahmen wurde bereits unter 3.3.4 beschrieben. Weitere sind in Abbildung 4-2 aufgeführt:

Die *Leistungspolitik* versucht, Abhängigkeiten zu schaffen, indem Leistungen angeboten werden, die bei anderen Anbietern nicht erhältlich sind (Monopolsituationen). Darüber hinaus werden über Schulungen spezifische Investitionen geschaffen und über Verträge und Vertragslaufzeiten hohe Wechselkosten generiert.

Die *Preispolitik* erzeugt Gebundenheit durch Sunk Costs. So führen beispielsweise Vorauszahlungen, Zahlungszeitpunkte vor Inanspruchnahme der Leistung, ein Preisfixum oder Kreditkarten dazu, dass Kunden die Leistung bereits bezahlt, aber noch nicht erhalten haben und dadurch das Gefühl entsteht, den Kaufpreis „abnutzen“ zu müssen. Coupons oder Treuerabatte motivieren den Kunden zum erneuten Aufsuchen des Dienstleisters und erhöhen die Wechselkosten. Preisbündelung verschleiert die Einzelpreise, erschwert den Preisvergleich und erhöht dadurch die Wechselkosten.

Bei der *Distributionspolitik* sorgen Abonnements und langfristige Lieferverträge für erhöhte Wechselkosten, da der Vertrag erfüllt werden muss. Sinnvoll gewählte Standorte des Dienstleisters, z. B. in der Nähe des Kunden, erhöhen die Wechselkosten, wenn Wettbewerber weiter entfernt sind.

⁵²³ Vgl. Meyer / Overmann (1995), S. 1350.

⁵²⁴ Vgl. Zimmermann (2013), S. 35.