

**BAIN & COMPANY**

# Kundenbindung und Loyalitätsmanagement

Von Rudolf Pritzl und Alexander Lauer

*Sonderdruck aus*

Management Consulting Fieldbook  
Die Ansätze der großen Unternehmensberater  
2. Auflage

Herausgegeben von  
Dietmar Fink  
Verlag Vahlen

## 1. Kundenbindung als Resultat eines Perspektivenwechsels

Nach der Liberalisierung des deutschen Telekommunikationsmarktes versuchten die neuen Wettbewerber den etablierten Anbietern *Deutsche Telekom* und *Manesmann Mobilfunk* (heute Teil des *Vodafone-Konzerns*) um jeden Preis Kunden abzujagen und neue zu gewinnen. Sie unterboten sich mit immer niedrigeren Call-by-Call-Tarifen für Ferngespräche im Festnetz und Internetnutzung. Die Großen der Mobilfunkbranche und ihre Herausforderer wiederum lieferten sich mit Handys fast zum Nulltarif und Pre-paid-Karten einen erbitterten Kampf um immer einkommensschwächere Neukunden, wie zum Beispiel Jugendliche, und animierten auch bestehende, profitable Kunden zum Wechsel. Auf die enormen Kosten solcher einseitig auf Neukundengewinnung ausgerichteten Strategien achteten sie erst, als die Milliardeninvestitionen in die UMTS-Lizenzen und teure Akquisitionen sie zum Sparen zwangen. Viele der aggressiven Newcomer sind inzwischen wieder verschwunden. Die verbliebenen Wettbewerber beginnen sich darauf zu besinnen, dass auf Dauer nicht Kunden- und Umsatzzahlen entscheidend sind, sondern der Ertrag, den die Kunden bringen. In dieser Hinsicht aber sind die Dauerkunden wertvoller als die unsicheren Pre-paid-Kantonisten, die jetzt durch höhere Gebühren abgeschreckt werden.

Damit folgt auch die Telekommunikationsbranche dem Trend zur Abkehr von einem primär auf Transaktionen abzielenden Marketing und der Hinwendung zu einer Absatzpolitik, die den Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen anstrebt. Dieser zentrale Paradigmenwechsel im Marketing der letzten Jahrzehnte findet sich auch in der grundlegenden strategischen Ausrichtung vieler Unternehmen wieder, die nicht mehr die Akquisition neuer Kunden und damit den Ausbau des Kundenklientels um jeden Preis in den Mittelpunkt ihrer Unternehmensstrategie rücken, sondern geeignete Strategien und Maßnahmen zum Aufbau und zur Pflege von langfristig profitablen Beziehungen zu Kunden (und anderen Stakeholdern) als zentralen Erfolgsfaktor im Wettbewerb auf gesättigten Märkten sehen.

Ausgelöst wurde diese Entwicklung einerseits durch ein zunehmend schwierigeres Marktumfeld für die meisten Unternehmen, andererseits durch die von zahlreichen Veröffentlichungen in die Unternehmen hineingetragenen Erkenntnisse über die positiven Effekte einer hohen Kundenbindung. Mittlerweile kann es sich kaum ein Unternehmen leisten, die Kundenloyalitäts-Thematik bei der Ausgestaltung seiner langfristigen Unternehmensstrategie auszuklammern. Kundenbindung ist ein Schlüsselfaktor zur Erlangung langfristiger Wettbewerbsvorteile! Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass auch in der Praxis der Strategieberatung das Thema Kundenbindung einen zentralen Stellenwert einnimmt.

**C.14**  
**Kundenbindung und**  
**Loyalitätsmanagement – ein Ansatz von**  
**Bain & Company**

*Rudolf Pritzl / Alexander Lauer\**

<b>1. Kundenbindung als Resultat eines Perspektivenwechsels</b> .....	334
<b>2. Stellenwert der Kundenbindung in Theorie und Praxis</b> .....	335
2.1 Kundenbindung als Diskussionsgegenstand – Historie und Inhalte .....	335
2.2 Kundenbindung in der Praxis – Einsatz und Auswirkungen .....	340
<b>3. Die Ökonomie der Kundenbindung</b> .....	344
3.1 Wirkungsmechanismus und empirische Befunde zum Zusammenhang zwischen Kundenbindung und Unternehmenserfolg ...	344
3.2 Barrieren beim Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen .....	348
<b>4. Erfolgsprinzipien und -faktoren des Kundenloyalitäts- managements</b> .....	353
4.1 Der Ansatz des integrierten Loyalitätsmanagements .....	353
4.2 Schlüsselemente des strategischen Kundenloyalitätsmanagements ....	354
4.3 Customer Relationship Management – die Rolle der Informationstechnologie .....	362
4.4 Schlüsselfaktor Mitarbeiterloyalität .....	364
4.5 Loyalitätsorientierte Unternehmenskultur .....	365

---

\* Dr. Rudolf Pritzl ist Partner, Dr. Alexander Lauer Berater bei Bain & Company Germany, Inc. in München.

Der vorliegende Beitrag widmet sich aus der Sicht von *Bain & Company* den folgenden drei Fragenkomplexen:

- Welcher Stellenwert kommt dem Thema Kundenbindung in Theorie und Praxis aktuell zu?
- Welche ökonomischen Grundprinzipien stehen hinter der Wirkungskette Kundenbindung – Unternehmenserfolg, und lassen sich diese empirisch nachweisen?
- Wie lassen sich die Erkenntnisse über die Erfolgswirkung von Kundenbindung in konkrete Strategien und Maßnahmen umsetzen?

## 2. Stellenwert der Kundenbindung in Theorie und Praxis

### 2.1. Kundenbindung als Diskussionsgegenstand – Historie und Inhalte

Mag auch im Internet-Boom gegen Ende des 20. Jahrhunderts das Thema Kundenbindung für kurze Zeit in den Hintergrund gerückt sein, so ändert dies nichts an der Tatsache, dass die Auseinandersetzung mit der **Loyalität von Kunden** sowie den damit verbundenen Themen **Kundenzufriedenheit** und **Kundenorientierung** in Theorie und Praxis in den vergangenen zehn Jahren stetig an Bedeutung gewonnen hat. Zwar suggerierte die aufstrebende New Economy den Wirtschaftsakteuren zunächst, dass Konsumenten wegen der sprunghaften Erhöhung der Angebots- und Preistransparenz, verbunden mit signifikant niedrigeren Transaktionskosten, sehr viel schneller den Anbieter wechseln und damit eine geringere Treue an den Tag legen würden. Doch diese These erwies sich bald als gefährlicher Trugschluss. Noch vor dem Platzen der Internet-Blase zeigten erste Studien, dass die erfolgswirksamen Effekte der Kundenbindung auch für den Online-Handel zu gelten scheinen (vgl. *Reichheld/Schefter* 2000, S. 106 f.).

Beispielsweise fördert eine von *Bain & Company* und *Mainspring* durchgeführte Studie zum Online-Handel mit Büchern, Bekleidung, Lebensmitteln und Konsumelektronik zu Tage, dass das aus der Old Economy bekannte Muster von anfänglichen Anlaufverlusten und hohen späteren Gewinnen einer Kundenbeziehung im Internet-Geschäft noch ausgeprägter als im traditionellen Einzelhandel ist. Den im Vergleich zum stationären Einzelhandel zunächst um 20 bis 40 Prozent höheren Aufwendungen für die Neukundengewinnung im e-Commerce steht – so die Studie – in den Folgejahren ein signifikant höherer Gewinn je Kunde gegenüber. Die höhere Konzentration der Nachfrage von Online-Käufern auf einen Anbieter führt unter anderem dazu, dass die Ausgaben der Internet-