

Leseprobe

# WAS ERPROB WIRTS

**Modul:**

Strategische Sportvermarktung

**Studienheft:**

Strategische Sportvermarktung II

**Autor:**

Prof. Dr. Dirk Mazurkiewicz



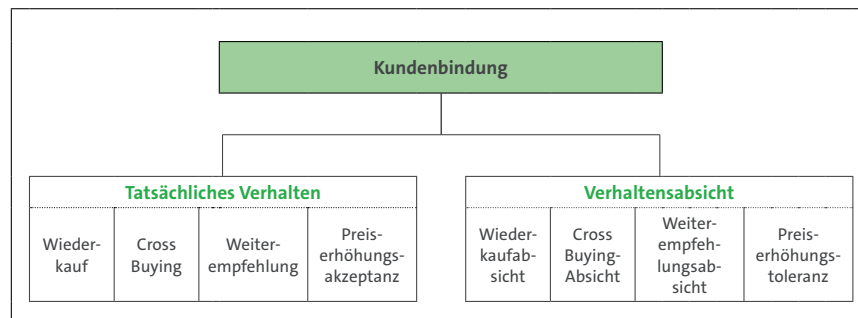
## 4.1 Die Kundenbindung aus Anbietersicht

„**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.“ (BRUHN/HOMBURG 2010, S. 8; vgl. auch HIPPNER/WILDE 2002; HOFFMANN 2008; GILOTH 2003)

Anhand dieser Definition wird deutlich, dass bei der Begriffsbestimmung der Kundenbindung zwischen einer nachfrager- und einer anbieterbezogenen Sicht der Kundenbindung unterschieden werden muss. So wird die Beziehung zum Kunden dahingehend beeinflusst, dass diese langfristig geführt wird und der Kunde regelmäßig Leistungen vom Anbieter erwirbt. Dabei ablaufende Prozesse können dem „Kundenbindungsmanagement“ zugeordnet werden, wobei darunter „[...] 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“ (BRUHN/HOMBURG 2010, S. 8), verstanden wird.

Diese Grundsätze des Kundenbeziehungsmanagements können in vielerlei Hinsicht weitergehend differenziert werden. Ein wesentliches Merkmal der Kennzeichnung dieses Prozesses ist dessen Zweiteilung in zwei Dimensionen. Die eine Dimension wird als bisheriges Verhalten und die zweite als Verhaltensabsicht des Kunden bezeichnet.

### Kundenbindungsmanagement



**Abb. 12** Konstrukt der Kundenbindung nach Verhalten und Verhaltensabsicht (in Anlehnung an BRUHN 2007, S. 112)

**Kundenhistorie** Damit erhält der globale Ansatz der Bedeutung der Kundenbindung auch eine operative und praxisorientierte Intention. Die **Kundenhistorie**, also dessen Käufe, Kontakte oder geäußerte Meinung zum Unternehmen gegenüber Dritten, bildet dabei die Datengrundlage dafür, zukünftiges Kundenverhalten besser vorhersehen zu können und darüberhinausgehend, den Kunden zu weiteren Käufen zu animieren.

**Bindungsmotive** Hierbei können weitere Einflussfaktoren die **Bindungsmotive** des Kunden erklären. Einerseits kann z. B. nach faktischen Motiven unterschieden werden, wie z. B. der Verfügbarkeit oder dem Preis. Andererseits spielen in der Regel aber auch emotionale Motive eine Rolle.

Differenziert man diese Bindungsmotive weiter aus, dann lassen sich die folgenden fünf Bindungsursachen unterscheiden (vgl. BRUHN/HOMBURG 2010, S. 11):

- **Situative Bindungsursachen:** Sind äußere Faktoren, die den Kunden bei seiner Auswahl des Anbieters dahingehend beeinflussen, dass er nur noch primär seine Dienste bzw. Produkte in Anspruch nimmt, z. B. der günstige Standort.
- **Vertragliche Bindungsursachen:** Bestehen dann, wenn ein Kunde mit einem Anbieter eine verbindliche Vereinbarung trifft, wie z. B. bei einem 24-monatigen Mobilfunkvertrag.
- **Ökonomische Bindungsursachen:** Entstehen dann, wenn eine Geschäftsbeziehung so gestaltet wird, dass es für eine Partei im Falle einer frühzeitigen Beendigung der Geschäftsbeziehung finanziell unvorteilhaft wird.
- **Technisch-funktionale Bindungsursachen:** Tauchen dort auf, wo ein Umstieg z. B. von einem Microsoft-Produkt auf ein Apple-Produkt es aufgrund von Kompatibilitätsproblemen nicht ermöglicht, alte Dateien oder Programme abzuspielen.
- **Psychologische Bindungsursachen:** Hier verspürt der Kunde eine Verbundenheit zum Produkt oder zum Unternehmen z. B. durch eine hohe Kundenzufriedenheit, persönliche Beziehungen und auch aus Gewohnheiten. Er vertraut dem Anbieter. Insbesondere im Beziehungsgefüge zwischen Sportstars oder Sportclubs und den Fans haben psychologische Motive, wie etwa die Identifikation, eine besondere Relevanz. Im Studienheft „Strategisches Medienmanagement“ werden wir hierzu dezidiert eingehen.

Wie auch bei vielen anderen Marketing- und Managementfragen wirft die Reflexion dieser Grundsätze Fragen zur Übertragbarkeit auf die Sportvermarktung auf.

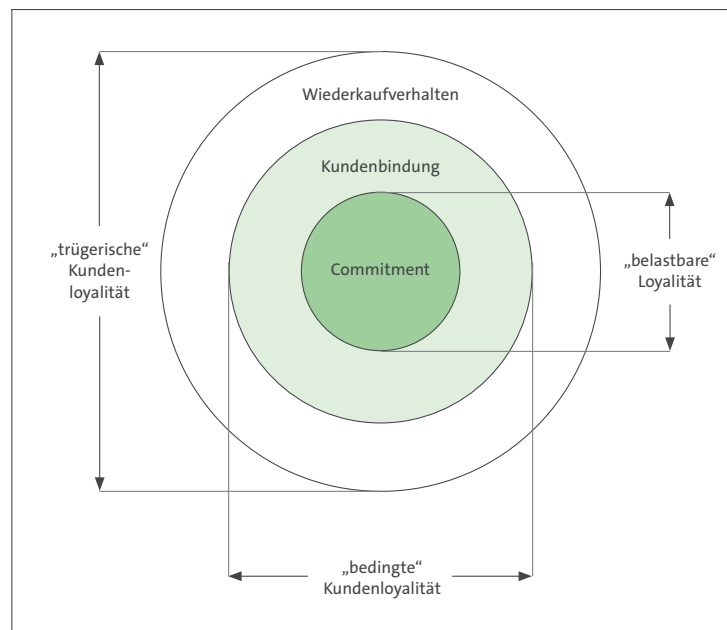
Die Diskussion der Motive von Fans und Zuschauern ist empirisch final nicht gesichert. Sehr wohl besteht weitgehende Übereinkunft, dass Sportfans in erster Linie eine enge psychologische Bindung zu „ihrem“ Club, zu „ihrem“ Idol oder zu „ihrer“ Sportart aufweisen. Dieser Faktor kann bisweilen andere typische Kundenbindungsmuster infrage stellen. Die Gültigkeit des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung scheint bei Sportfans gelegentlich aufgehoben. So ist deren Treue auch durch sportliche Misserfolge oder gar Skandale kaum zu brechen. Das Ziel, den „Kunden“ zu binden, scheint oftmals in höchster Ausprägung erreicht.

Der Annahme folgend, dass die Bindung der Fans bereits sehr intensiv ist, stellt sich für viele Sportveranstalter vielmehr die Herausforderung, aus den Fans auch zahlende Kunden zu machen. Denn nicht jeder interessierte Fan geht in die Arena, kauft einen Schal oder wird Mitglied, sondern viele „begleiten“ mit Freude ihren Club, ohne dafür ins eigene Portemonnaie zu greifen. Daraus leitet sich in der Praxis eine stark akquisitorische Fokussierung der CRM-Prozesse ab. Vereinfacht geht es darum, wie ich meinen Fans und Mitgliedern mehr verkaufen kann.

Zwar wirkt auch in diesem Kontext die Kette zwischen Zufriedenheit und Bindung eines Kunden (vgl. BRUHN/HOMBURG 2010, S. 10), jedoch erscheint dessen Bedeutung etwas geringer. Es hat demnach für die Praktiker weniger Relevanz, ob und wie die Zufriedenheit auf die Loyalität der Kunden wirkt, da unterstellt werden kann, dass diese ohnehin bereits mehr als ausreichend vorliegt.

Diese Form der „belastbaren Loyalität“ wird auch als Commitment bzw. intensivste Form der Kundenbindung bezeichnet (vgl. nachfolgende Abbildung). Denn hier wird das bewusste Verhalten des Kunden beschrieben, was ihm aufgrund seiner engen Beziehung zum Anbieter jeglichen Wechselgedanken zur Konkurrenz unterdrückt (vgl. HINTERHUBER/MATZLER 2002, S. 110).





**Abb. 13** Ein Schichtenmodell der Kundenloyalität  
(in Anlehnung an HINTERHUBER/MATZLER 2002, S. 101)

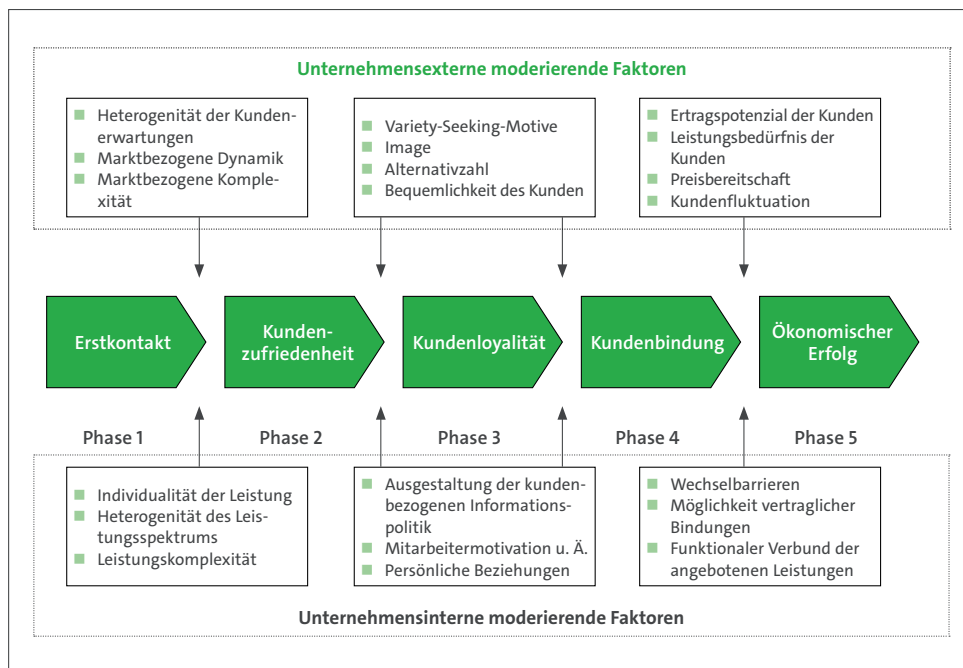
QV

Das Kundenbindungsmanagement lässt sich in fünf Phasen gliedern (vgl. Abb. 14 „Wirkungskette der Kundenbindung“). Die erste Phase greift den „Erstkontakt“ auf. In den nächsten Phasen sollen die Maßnahmen darauf hinwirken, die Zufriedenheit und damit die Bindung zu erhöhen. Daraus leitet sich auch ein unmittelbarer Konkurrenzbezug ab, da alle Maßnahmen darauf zielen, dass der Kunde nicht (wieder) wechselt.



Online-Campus

Ein interaktives Lernelement hierzu finden Sie in Ihrem [Online-Campus](#).



**Abb. 14** Wirkungskette der Kundenbindung  
(in Anlehnung an BRUHN/HOMBURG 2010, S. 10.)

Ausgehend von den vorangestellten Annahmen steht bei vielen Sportorganisationen, vielleicht noch mehr als dies in der Praxis anderer Branchen der Fall ist, im Mittelpunkt der CRM-Tätigkeiten die Frage:

Wie kann ich den Absatz meiner Leistungen erhöhen?

Die Intensivierung der Kontakte zu den Fans zielt demnach weniger darauf ab, diesen davon abzuhalten, Fan eines anderen Clubs zu werden, sondern darauf, die Kauffrequenz und das Kaufvolumen zu steigern. Aus Kunden sollen regelmäßig Kunden bzw. Stammkunden werden. Es sollen **Cross-Buying-Effekte** erzielt werden, d. h. beispielsweise, dass es gelingen soll, aus Kunden, die für mehrere Einzelspiele Karten erwerben, Dauerkartenkunden zu machen (vgl. HARTWIG 2009). Oder den Fans, die einen Schal kaufen, auch ein Trikot zu verkaufen.

#### Cross-Buying-Effekte