

Reinhold Würth Hochschule  
der Hochschule Heilbronn,  
Standort Künzelsau

Studiengang Betriebswirtschaft, Sportmanagement

# **Diplomarbeit**

**Kundenbindung -  
Einflussfaktoren für die Fitnessbranche**

Betreuer: Prof. Dr. C. Tiebel

Verfasser: Marco Fuchs

30. Oktober 2007

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Inhaltsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	VI
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung .....	1
1.2. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	2
1.3. Abgrenzung und Begriffsdefinition .....	4
2. Branchendarstellung.....	6
2.1. Angebotsstruktur .....	6
2.2. Nachfragestruktur .....	11
2.3. Motive für Fitnessstraining.....	15
2.4. Austrittsgründe .....	17
3. Kundenbindung.....	20
3.1. Allgemeine Theorien zur Kundenbindung.....	20
3.2. Theorien der Kundenbindung im Fitnessbereich .....	24
3.3. Kundenzufriedenheit.....	30
3.4. Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ...	35
3.5. Bedeutung der Kundenbindung .....	38
3.6. Determinanten und Ebenen der Kundenbindung.....	41
3.7. Theoretische Einflussfaktoren auf eine erfolgreiche Kundenbindung ....	44
3.7.1. Motive für den Trainingsbeginn .....	44
3.7.2. Ausgangssituation der Trainierenden.....	45
3.7.3. Verweildauer auf der Trainingsfläche .....	47
3.7.4. Trainingsabläufe, -inhalte und -durchführung.....	47
3.7.5. Mitgliederbetreuung.....	48
3.7.6. Rahmenbedingungen .....	49
4. Datenerhebung .....	50
4.1. Erhebungsart .....	50
4.2. Erhebungsumfang .....	50
4.3. Erhebungsinstrumente.....	51

---

4.4.	Darstellung der Beispielanlagen .....	53
4.4.1.	Anlage 1 im Großraum Hamburg .....	53
4.4.2.	Anlage 2 im Großraum Stuttgart.....	54
4.4.3.	Anlage 3 im Großraum Stuttgart.....	55
4.4.4.	Anlage 4 im Großraum München.....	55
4.5.	Datenauswertung .....	56
5.	Überprüfung der theoretischen Einflussfaktoren.....	58
5.1.	Charakterisierung der Trainierenden .....	58
5.2.	Motive für den Trainingsbeginn .....	59
5.3.	Ausgangssituation der Trainierenden .....	60
5.4.	Verweildauer auf der Trainingsfläche .....	62
5.5.	Trainingsabläufe, -inhalte und -durchführung .....	64
5.6.	Mitgliederbetreuung.....	65
5.7.	Rahmenbedingungen .....	67
6.	Abgeleitete Strategieempfehlungen.....	68
6.1.	Kooperationen/Netzwerkgestaltung .....	68
6.2.	Marketing-Mix .....	69
6.3.	Gestaltung der Anlage .....	70
6.4.	Managementansätze .....	70
6.5.	Controlling: Beispielsteuerungsgrößen .....	71
7.	Zusammenfassung .....	73
8.	Schlussbetrachtung .....	75
9.	Anhang .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
10.	Literaturverzeichnis.....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
11.	Eidesstattliche Versicherung.....	103

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Anlagen nach Preissegmenten .....	9
Abbildung 2: Gründe für die Wahl eines Studios.....	12
Abbildung 3: Gründe für ein Studio nach Alters- und Verbrauchergruppen .....	13
Abbildung 4: Aspekte bei der Studioauswahl .....	14
Abbildung 5: Motive für Sport.....	16
Abbildung 6: Motive für eine Mitgliedschaft.....	16
Abbildung 7: Austrittsgründe .....	18
Abbildung 8: Kundenzufriedenheit .....	31
Abbildung 9: Typologisierung der Formen der Zufriedenheit .....	33
Abbildung 10: Zusammenhang Kundenbindung und Kundenzufriedenheit .....	36
Abbildung 11: Wirkungskette der Kundenbindung .....	37
Abbildung 12: Auswirkung von Kundenbindung.....	40
Abbildung 13: Verteilung Aussteiger/Dabeibleiber in der Stichprobe .....	59

---

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Quantitative Darstellung des Datenumfangs .....	53
Tabelle 2: Charakterisierung Dabeibleiber/Aussteiger .....	59
Tabelle 3: Trainingsdauer .....	64
Tabelle 4: Trainingsplaneinhaltung .....	66

---

**Abbildungsverzeichnis**

DSSV	Deutscher Sportstudioverband
FIA	Fitness Industry Association
IHRSA	International Health, Racket & Sportsclub Association
VDF	Verband Deutscher Fitness- und Freizeitunternehmen e.V.
WS	Wellness System
TE	Trainingseinheit

## 1. Einleitung

### 1.1. Problemstellung

Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit war die folgende, symptomatische Situation im Rahmen einer Schulung zum Thema Kundenbindung in Fitnessstudios: Der Referent stellte die Frage, was die einzelnen Seminarteilnehmer zur Verbesserung ihrer Kundenbindung tun. Die spärlichen Antworten waren: Qualifizierte Trainer, langfristige Verträge und individuelle Trainingspläne. Solche oder ähnliche Situationen gibt es häufig, obwohl das Thema Kundenbindung auf vielen Messen und Veranstaltungen ein Hauptthema ist. In der Fitnessbranche, wie in vielen anderen Wirtschaftsbereichen auch, wird Kundenbindung als eines der zentralen Themen der Zukunftssicherung für die Marktteilnehmer gesehen. Schließlich basiert jedes Wachstum und jeder Erfolg auf einer langfristigen und erfolgreichen Bindung von bestehenden Kunden. Nur durch eine starke Neukundenakquise, ohne eine entsprechende Bindung der Trainierenden, sind Verluste durch hohe Kündigungsquoten nicht zu kompensieren.

Der Fitness- und Gesundheitsmarkt gilt als ein zukunftssicherer und wachsender Markt,<sup>1)</sup> da immer mehr Menschen zunehmend auf ihre Gesundheit zu achten. Aber dieser positive Branchenausblick wird durch das immer stärkere Auftreten von neuen Anbietern und dem Wachstum von großen Ketten- und Franchiseanbietern getrübt. So wird es für unabhängige Einzelanlagen immer schwieriger, neue Kunden zu gewinnen, da gerade hier die finanziellen und personellen Möglichkeiten beschränkt sind. Deshalb ist es gerade für Einzelanlagen die Gestaltung der Kundenbindungsmaßnahmen besonders wichtig. Nur durch die langfristige Bindung von Kunden kann das Bestehen dieser Anlagen gesichert werden. Die Gestaltung und der Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten müssen deshalb gezielt erfolgen. Aber von welchen Parametern hängt die Bindung eines Kunden ab und welche persönlichen

---

<sup>1)</sup> Focus-Studie, Der Markt für Fitness und Wellness – Daten, Fakten und Trends, 2005, S. 1-3, online im Internet: [http://www.medialine.de/hps/client/medialn/mldown/load\\_category\\_list\\_long/WCKjs1cbyStKfWaacReGr4jrtXRwAZJH6ASCjVYeKebPme/medialn\\_load\\_category\\_name/bestellung\\_und\\_download/marktinformationen/focus/focus\\_marktanalysen/focus\\_marktanalysen\\_2005/MLDOWN\\_LOAD\\_534.hbs](http://www.medialine.de/hps/client/medialn/mldown/load_category_list_long/WCKjs1cbyStKfWaacReGr4jrtXRwAZJH6ASCjVYeKebPme/medialn_load_category_name/bestellung_und_download/marktinformationen/focus/focus_marktanalysen/focus_marktanalysen_2005/MLDOWN_LOAD_534.hbs) [Stand: 11.07.2007]

Eigenschaften eines Trainierenden wirken sich auf die Bindung aus? Gibt es deshalb Gruppen von Trainierenden die besonders gefährdet sind?

In der vorliegenden Arbeit wurde die männliche Terminologie gewählt. Die weibliche Form ist jedoch mit einbezogen.

## 1.2. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Durch die Arbeit soll Entscheidungsträgern im Fitnessbereich die Möglichkeit gegeben werden, ihr Kundenbindungsmanagement zu verbessern und Maßnahmen zur Kundenbindung besser zu planen.

Daraus ergeben sich zwei Hauptziele für die Arbeit: Für Neumitgliedern soll eine Überprüfung von verschiedenen Faktoren vorgenommen werden, um daraus Rückschlüsse auf das Austrittsrisiko ziehen zu können. Dadurch soll den überprüften Anlagen die Möglichkeit gegeben werden, Kundengruppen gezielt zu betreuen bzw. bei der Akquise bestimmte Gruppen bevorzugt anzusprechen und so Personal- und Zeitressourcen effizient ein zu planen.

Das zweite Ziel ist die Ermittlung von Kontrollparametern für das Trainingsverhalten. Dies eröffnet den Entscheidungsträgern die Möglichkeit, Trainierende anhand von personenspezifischen Daten gezielt zu betreuen und somit zu binden.

Im **ersten Kapitel** werden die gewählten Begrifflichkeiten des Fitness- und Gesundheitsmarktes erläutert und abgegrenzt. Auch eine grundsätzliche Definition des Begriffes Kundenbindung wird an dieser Stelle gegeben.

**Kapitel zwei** beginnt mit der Darstellung der aktuellen Struktur des Fitnessmarktes. Es wird ein kurzer Überblick über die Angebots- und Nachfrageseite gegeben und aktuelle Entwicklungen werden dargestellt. Nach den Motiven für den Trainingsbeginn wird das Kapitel mit einer Übersicht über Austrittsgründe und Eintrittsbarrieren abgeschlossen.

In **Kapitel drei** werden zuerst allgemeine Ansätze zum Thema Kundenbindung erläutert, anschließend wird auf branchenspezifische Theorien zum Thema Bindung im Fitnessbereich eingegangen. Nach einem kurzen Exkurs zum Thema Entstehung von Kundenzufriedenheit, wird auf den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung eingegangen, sowie die Bedeutung von

Kundenbindung erläutert. Nach der Darstellung von Determinanten und möglichen Bindungsebenen, wird das Kapitel durch die Darstellung der theoretischen Einflussfaktoren abgeschlossen.

Das **vierte Kapitel** beinhaltet die Darstellung der Art und des Umfangs der Datenerhebung. Des Weiteren werden die angewandten Verfahren und die benutzten Erhebungsinstrumente vorgestellt. Das Kapitel endet mit der Vorstellung der Beispielanlagen und einer Übersicht über die angewandten Datenauswertungsinstrumente.

Im **fünften Kapitel** werden die erarbeiteten Faktoren durch die erhobenen Daten überprüft und bewertet. Es werden unterschiedliche Kriterien untersucht:

- Trainingsziele die erreicht werden sollen,
- Ausgangssituation der Trainierenden in Form von Vorerfahrungen, Fitnesszustand, Beschwerden, Alltagsituation und Rauchverhalten,
- die Verweildauer in der Einrichtung mit der durchschnittlichen Verweildauer auf der Trainingsfläche und der Trainingshäufigkeit pro Woche,
- Trainingsintensität in Form von verbrauchten Kalorien pro Trainingseinheit und der Gesamttrainingsdauer,
- die Einhaltung des erstellten Trainingsplans in den Bereichen Cardio und Kraft und
- die Entfernung des Kunden zur Einrichtung.

Im **sechsten Kapitel** werden Empfehlungen zu den verschiedenen Feldern einer Anlage gegeben. So wird dargestellt welche Kooperationen und Marketinginstrumente die Kundenbindung verbessern können. Auch für die Gestaltung der Anlage werden Vorschläge gemacht. Grundsätzliche Managementansätze und daraus abgeleitete exemplarische Steuerungsgrößen schließen das Kapitel ab.

Das **siebte Kapitel** beinhaltet eine Zusammenfassung der wichtigsten Inhalte der vorherigen Kapitel.

Das **achte Kapitel** schließt die Arbeit mit einer Schlussbetrachtung in Form einer abschließenden, kritischen Würdigung der Resultate und einem persönlichen Fazit ab.

### 1.3. Abgrenzung und Begriffsdefinition

Alle im Folgenden getätigten Aussagen beziehen sich auf Trainierende im Gerätetrainingsbereich eines Fitnessstudios, der Kraft- und Kardiogeräten umfasst. Diese werden im Folgenden Anlagen genannt. Vorgänge außerhalb der Trainingsfläche, wie Kursangebote oder Ernährungsberatung werden nicht betrachtet. Die Trainierenden werden in Aussteiger und Dabeibleiber unterteilt. Die Unterscheidung erfolgt über den Status des Trainierenden: Aussteiger haben ihren bestehenden Vertrag gekündigt oder nicht verlängert, eine Betrachtung des Grundes und des Verhaltens nach dem Abbruch findet nicht statt. Dabeibleiber trainieren seit mindestens einem halben Jahr in der Anlage und die Trainingsdauer überschreitet die aktuelle Vertragslaufzeit. Sie haben ihren Vertrag nicht gekündigt.

In der Literatur werden synonym zu dem Ausdruck Kundenbindung auch die Begriffe Customer Relationship Management, Relationship Marketing, Kundenloyalität oder Beziehungsmanagement gebraucht. Bruhn und Homburg definieren Kundenbindung wie folgt:

„Kundenbindung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die Verhaltensabsichten als auch die tatsächlichen Verhalten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehungen zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.“<sup>2)</sup>

Diese Definition macht deutlich, dass es zwei Sichtweisen zu dem Thema Kundenbindung gibt: Die Seite des Nachfragers und die des Anbieters, auf beiden Seiten ist Kundenbindung möglich. Hier wird auch der Unterschied zur Kundenloyalität deutlich:

„Kundenloyalität beschreibt lediglich die nachfragebezogene Perspektive einer Bindung, d.h. der Kunde hat seinerseits eine verringerte Wechselbereitschaft.“<sup>3)</sup>

---

<sup>2)</sup> Homburg, C./ Bruhn, M.: Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung, in Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2005, S. 8

<sup>3)</sup> ebenda, S. 8

---

Kundenloyalität ist deshalb einen Schritt vor der Kundenbindung anzusiedeln. Die Unterteilung in tatsächlichem und voraussichtlichem Verhalten macht auch die zeitliche Perspektive deutlich. Das zukünftige Verhalten wird durch das bisherige Verhalten von beiden Parteien beeinflusst.