

# Loyalty Profiling

**Erfolgsdimensionen und Modellansätze eines  
effizienten und effektiven Customer Relationship Management**

---

Zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften  
(Dr. rer. pol.)

von der Fakultät für  
Wirtschaftswissenschaften  
der Universität Fridericiana zu Karlsruhe

genehmigte  
Dissertation

von

**Dipl. Wi.-Ing. Martin J. Lafleur**

---

Tag der mündlichen Prüfung: 11.02.2009

Referent: Prof. Dr. Wolfgang Gaul

Korreferent: Prof. Dr. Hagen Lindstädt

*Meiner Familie.*

## Danksagung

Bei den vielen Menschen, die mich zu dieser Arbeit ermutigt und mich bei ihrer Entstehung begleitet haben, möchte ich mich von ganzem Herzen bedanken.

Ganz besonderer Dank gilt meiner Frau Jeannette, die mich während der gesamten Zeit unterstützt und viele Entbehrungen ertragen hat. Meinen Kindern Léonie Maya, Moritz Frédéric und Caroline Aimée danke ich dafür, dass Sie oft bereit waren, mich mit Laptop und Literatur zu teilen. Danken möchte ich auch meinen Eltern und Geschwistern für ihre moralische und räumliche Unterstützung.

Bei meinem Doktorvater Prof. Dr. Wolfgang Gaul bedanke ich mich ganz herzlich für die unermüdliche Betreuung der Arbeit insbesondere nach einigen Durststrecken. Die zahlreichen Diskussionen mit ihm sowie seine hilfreichen Anregungen und konstruktiven Verbesserungsvorschläge haben die Arbeit wesentlich mitgeprägt. Herrn Prof. Dr. Hagen Lindstädt danke ich für die Übernahme des Korreferats und seine nützlichen Hinweise zum Ende der Arbeit.

Abschließend möchte ich mich auch bei meinen ehemaligen Kollegen am Institut für Entscheidungstheorie und Unternehmensforschung bedanken, insbesondere bei Timo Klein und Prof. Dr. Daniel Baier, die mich bereits während meines Studiums für Marketingthemen begeisterten und dadurch maßgeblichen Anteil an meiner Entscheidung zu dieser Arbeit hatten.

Martin J. Lafleur

Steinheim, 11. Februar 2009

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>8</b>
1.1	Einführung – Was ist Loyalty Profiling?.....	8
1.2	Motivation, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	13
<b>Teil 1: Effektivität - Wirkungsmechanismen der Kundenbindung</b>		
<b>2</b>	<b>Erklärungsansätze der Kundenbindung.....</b>	<b>16</b>
2.1	<b>Konzeptionalisierungen von Kundenbindung .....</b>	<b>16</b>
2.1.1	Konzeptionalisierung nach Wirkungen/Reaktionen .....	19
2.1.2	Konzeptionalisierung nach Einstellung/Verhalten .....	20
2.1.3	Konzeptionalisierung nach dem Objekt .....	23
2.1.4	Konzeptionalisierung nach der Perspektive .....	24
2.1.5	Konzeptionalisierung nach Zeit.....	24
2.1.6	Konzeptionalisierung nach Art der Bindung .....	25
2.1.7	Konzeptionalisierung nach Ort der Auswirkungen.....	25
2.2	<b>Wissenschaftliche Theorien im Umfeld der Kundenbindung .....</b>	<b>26</b>
2.2.1	Relationship Marketing .....	26
2.2.2	Neoklassische Mikroökonomische Theorie .....	30
2.2.3	Mikroökonomische Theorie Hirschmanns .....	31
2.2.4	Transaktionskosten Theorie .....	32
2.2.5	Social Exchange Theorie.....	33
2.2.6	Weitere Erklärungsansätze.....	35
2.2.6.1	Ansätze der Nachfragerloyalität .....	35
2.2.6.2	Theorie der kognitiven Dissonanz .....	36
2.2.6.3	Risikothorie .....	36
2.2.6.4	Lerntheorie.....	37
2.3	<b>Geschäftsbeziehungen als Grundlage der Kundenbindung.....</b>	<b>38</b>
2.3.1	Definition und Konzeptualisierung .....	38
2.3.2	Merkmale von Geschäftsbeziehungen .....	39
2.3.3	Beziehungsqualität .....	41
2.4	<b>Online-Kundenbindung .....</b>	<b>43</b>
2.4.1	Besonderheiten der Kundenbindung in Online-Medien.....	44
2.4.2	Definition und Abgrenzung der Online-Kundenbindung .....	48
2.4.3	Determinanten der Online-Kundenbindung .....	52
<b>3</b>	<b>Einflussfaktoren der Kundenbindung .....</b>	<b>55</b>
3.1	<b>Psychologische Faktoren.....</b>	<b>56</b>
3.1.1	Zufriedenheit.....	57
3.1.2	Dienstleistungsqualität.....	72
3.1.3	Commitment.....	77
3.1.4	Involvement.....	81

3.1.5	Vertrauen .....	84
3.1.6	Corporate Image .....	86
3.1.7	Variety Seeking .....	92
<b>3.2</b>	<b>Situative Einflussfaktoren .....</b>	<b>95</b>
<b>3.3</b>	<b>Soziale Bindungsdimensionen .....</b>	<b>97</b>
<b>3.4</b>	<b>Ökonomische Bindungsdimensionen .....</b>	<b>99</b>
<b>3.5</b>	<b>Technologische Bindungsdimensionen.....</b>	<b>101</b>
<b>3.6</b>	<b>Rechtliche Bindungsdimensionen.....</b>	<b>102</b>
<b>4</b>	<b>Modellüberlegungen zur Kundenbindung.....</b>	<b>104</b>
<b>4.1</b>	<b>Theoretische Erklärungsmodelle zur Kundenbindung.....</b>	<b>104</b>
4.1.1	Das Modell von Dick und Basu.....	104
4.1.2	Das Modell von Hennig-Thurau und Klee.....	106
<b>4.2</b>	<b>Empirische Wirkungsmodelle zur Kundenbindung.....</b>	<b>109</b>
4.2.1	Das Modell von Peter .....	117
4.2.2	Das Modell von Huber und Herrmann .....	120
<b>4.3</b>	<b>Modellüberlegungen zur Online-Kundenbindung.....</b>	<b>122</b>
4.3.1	Das Modell von Staack .....	125
4.3.2	Das Modell von Bauer, Hammerschmidt und Elmas .....	127

## Teil 2: Effizienz

### Ökonomische Auswirkungen und Meßansätze der Kundenbindung

<b>5</b>	<b>Profitabilität und Erfolg von Kundenbindungsmaßnahmen .....</b>	<b>131</b>
<b>5.1</b>	<b>Erklärungsansätze zur Profitabilität der Kundenbindung.....</b>	<b>132</b>
5.1.1	Ansatz von Anderson und Mittal .....	137
5.1.2	Ansatz von Bruhn und Georgi.....	138
5.1.3	Die Studie von Hallowell .....	139
5.1.4	Die Studie von Edvardsson, Johnson, Gustafsson und Strandvik .....	140
5.1.5	Zusammenfassung .....	141
<b>5.2</b>	<b>Erfolg von Kundenbindungsmaßnahmen .....</b>	<b>142</b>
5.2.1	Erfolgsdeterminanten für Kundenbindungsmaßnahmen .....	146
5.2.1.1	Ausgestaltungsmerkmale .....	146
5.2.1.2	Segmentierung .....	147
5.2.1.3	Strategische Partnerschaften .....	148
5.2.1.4	Customer Insights.....	149
5.2.1.5	Kombination Online/Offline .....	149
<b>5.3</b>	<b>Empirische Studie.....</b>	<b>150</b>
5.3.1	Methodik .....	150
5.3.2	Ergebnisse .....	151
5.3.3	Schlussfolgerungen .....	156

<b>5.4</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>158</b>
<b>6</b>	<b>Messansätze im Kundenbindungsmanagement.....</b>	<b>159</b>
<b>6.1</b>	<b>Messung der Kundenbindung.....</b>	<b>160</b>
6.1.1	Intentionsorientierte Messansätze .....	161
6.1.2	Einstellungorientierte Messansätze .....	162
6.1.3	Wahrscheinlichkeitsorientierte Messansätze.....	162
6.1.4	Zufriedenheitsorientierte Messansätze.....	163
6.1.5	Verhaltensorientierte Messansätze .....	163
6.1.6	Zusammenfassung .....	164
<b>6.2</b>	<b>Messung des Kundenwertes.....</b>	<b>164</b>
6.2.1	Vorbemerkungen .....	164
6.2.2	Verfahren zur Kundenwertberechnung.....	170
6.2.2.1	Kundendeckungsbeitragsrechnung und Kundendeckungsbeitragspotenzial...	171
6.2.2.2	Customer Equity Test .....	172
6.2.2.3	Customer Lifetime Value .....	174
6.2.3	Zusammenfassung .....	183
<b>6.3</b>	<b>Ansätze zur Klassifizierung von Kunden für CRM-Fragestellungen .....</b>	<b>183</b>
6.3.1	Klassifizierungsansätze für Kundenbindungsstrategien.....	183
6.3.2	Klassifizierung von Kunden anhand des individuellen Bindungspotenzials .....	189

### **Teil 3: Loyalty Profiling - Managementansatz und Anwendung für ein effektives und effizientes Customer Relationship Management**

<b>7</b>	<b>Managementansatz des Loyalty Profiling .....</b>	<b>192</b>
<b>7.1</b>	<b>Herausforderungen für ein effektives und effizientes Customer Relationship Management.....</b>	<b>192</b>
<b>7.2</b>	<b>Zielsetzung und Vorgehensweise des Loyalty Profiling .....</b>	<b>195</b>
<b>7.3</b>	<b>Modellansatz zur Entscheidungsunterstützung .....</b>	<b>201</b>
7.3.1	Allgemeine Modelbezeichnungen.....	201
7.3.2	Beschreibung der Marktsituation .....	201
7.3.3	Beschreibung der Kundensegmente .....	202
7.3.3.1	Deskriptive Daten .....	202
7.3.3.2	Daten zur Kundenbindung .....	202
7.3.3.3	Daten zur Kundenbewertung.....	204
7.3.3.4	Kundensegmentierung.....	205
7.3.4	Beschreibung der Kundenbindungsmaßnahmen .....	206
7.3.4.1	Typ der Maßnahmen .....	206
7.3.4.2	Nutzung.....	207
7.3.4.3	Kosten.....	208
7.3.5	Profiling Daten .....	209
7.3.5.1	Bindungsprofil .....	209
7.3.5.2	Wirkungsprofil .....	210
7.3.5.3	Reaktanz.....	211
7.3.6	Beschreibung des Maßnahmeneinsatzes .....	212

7.3.7	Wirkungsfunktion der Kundenbindungsmaßnahmen .....	213
7.3.8	Ertragsfunktion der Kundenbindung .....	217
<b>7.4</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>220</b>
<b>8</b>	<b>Anwendungsbeispiel zum Loyalty Profiling.....</b>	<b>223</b>
8.1	Der Efficient Loyalty Profiler (ELP).....	223
8.2	Analyse der Marktsituation .....	224
8.3	Analyse der Kundenstruktur .....	227
8.4	Analyse der Kundenbindungsmaßnahmen.....	231
8.5	Analyse der Bindungsprofile der Kunden und Wirkungsprofile der Kundenbindungsmaßnahmen, Profilabgleich und Bewertung der Maßnahmen.....	234
8.5.1	Beispiel Einzelmaßnahme „Fahr-Event“ .....	234
8.5.2	Beispiel Einzelmaßnahme „Rennsport“ .....	240
8.5.3	Beispiel Kundenkontaktprogramm mit /ohne Kundenbindungserosion.....	242
8.5.4	Beispiel Kundenkontaktprogramm mit /ohne Reaktanz.....	243
8.5.5	Beispiel zum Einsatz von Maßnahmenbündeln.....	244
8.5.6	Beispiel zur Änderung der Rahmenbedingungen „L <sub>i</sub> <sup>up</sup> “ .....	247
8.6	Validierung der Ergebnisse.....	249
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung / Ausblick.....</b>	<b>250</b>
<b>10</b>	<b>Literatur.....</b>	<b>252</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Einführung – Was ist Loyalty Profiling

Kundenbindung als strategischer Erfolgsfaktor steht bereits seit langem besonders auf gesättigten Märkten im Mittelpunkt von Marketingbemühungen. In den letzten zwanzig Jahren hat sich CRM (Customer Relationship Management) zu einem der wesentlichen Marketingthemen sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft entwickelt<sup>1</sup>.

Überlegungen im Rahmen des Relationship Marketing stellen den Aufbau, die Aufrechterhaltung und Verbesserung von Kundenbeziehungen bei der Bemühung um loyale Kunden in den Mittelpunkt<sup>2</sup>. Konzeptualisierungen und Abgrenzungen des Kundenbindungsbegriffes<sup>3</sup> und Untersuchungen über die Auswirkung von Kundenbindung auf den Unternehmenserfolg<sup>4</sup> tragen dazu bei, dass auch in der Unternehmenspraxis entsprechende Aktivitäten verstärkt Einzug gehalten haben, was an einer zunehmenden Anzahl von Kundenbindungsprogrammen<sup>5</sup> bzw. Kunden, die daran teilnehmen<sup>6</sup>, zu erkennen ist.

Besondere Beachtung erfuh auch die Diskussion um Herausforderungen, die aus dem Internet-Umfeld entstehen. Im Zuge der zunehmenden Verbreitung von Online-Medien wurde der Kundenbindung über das Internet mit Schlagworten wie eLoyalty oder eCRM steigende Bedeutung zugesprochen. Empirische Untersuchungen, die Kundenbindung im E-Commerce kritisch hinterfragen, kamen zu unbefriedigenden Ergebnissen<sup>7</sup>. Durch das immer stärkere Zusammenwachsen der verschiedenen Kommunikationskanäle zum Kunden sind die Online-Medien inzwischen ein selbstverständlicher Bestandteil zur Ausgestaltung von

---

<sup>1</sup> So stellt z.B. die Studie „CRM Barometer“ der Unternehmensberatung Capgemini fest, dass Customer-Relationship-Management, für viele Unternehmen Kerninstanz ihrer strategischen Planung geworden ist. „Besonders in gesättigten Märkten stehen Kundenbindung sowie der Ausbau und das Halten von Marktanteilen durch CRM im Vordergrund. So sehen 92 Prozent der deutschen Unternehmen den Erhalt und Aufbau von Kundenbindungen als Hauptaufgabe ihrer CRM-Systeme an. Eine Verbesserung der Vertriebseffizienz hat bei 64 Prozent der Unternehmen Priorität, der Aufbau von Kundenwissen wurde nur von 55 Prozent der Befragten genannt.“ ([www.ecin.de/news/2008/06/06/12004/index.html](http://www.ecin.de/news/2008/06/06/12004/index.html) vom 06.06.2008).

<sup>2</sup> vgl. z.B. Berry (1983b) S. 66, Grönroos (1990)

<sup>3</sup> vgl. u.a. Diller (1996b), Bliemel/Eggert (1998)

<sup>4</sup> vgl. z.B. Berry (1983b) S. 66, Grönroos (1990)

<sup>5</sup> Als eine häufig zitierte Studie kann hierzu auf Reichheld/Sasser (1990) verwiesen werden.

<sup>6</sup> Für eine frühe Übersicht über Kundenbindungsprogramme und Praxisbeispiele siehe z.B. Butscher (1998), Holz/Tomczak (1996).

<sup>7</sup> Im B2C-Bereich sollen bereits im Jahr 2002 über 62 Millionen Kundenkarten in Deutschland kursieren. Bereits im Jahr 2003 erwartete beispielsweise die Unternehmensberatung Roland Berger bis zum Jahr 2007 einen Anstieg auf bis zu 102 Millionen Karten (vgl. dazu Katzensteiner (2003), S. 67). Nach eigenen Angaben der CAP Customer Advantage Program GmbH, dem Betreiber eines der beiden größten deutschen Kundenprogramme, wurde in 2007, allein für Happy Digits die 30-millionste Kundenkarte ausgegeben ([www.customer-advantage.de/cap/hdfakten.htm](http://www.customer-advantage.de/cap/hdfakten.htm)). Loyalty Partner, mit PAYBACK der zweite große Kundenprogramm-betreiber in Deutschland, nimmt für sich aktuell in Anspruch, in 61% der deutschen Haushalte vertreten zu sein ([www.loyaltypartner.com](http://www.loyaltypartner.com) vom 06.06.2008).

<sup>7</sup> Eine Studie der GfK Marktforschung, die in zwei Befragungswellen (Herbst 2000 und Frühjahr 2001) fast 3.300 Online-Shopper interviewte, kommt zu dem Ergebnis, dass die Kundenbindung im E-Commerce in diesem Zeitraum in Deutschland insgesamt nur geringfügig gestiegen ist und deutlich niedriger liegt als im stationären Einzelhandel. Als Hauptgrund wird Unzufriedenheit mit Leistungsaspekten der E-Commerce-Anbieter genannt ([www.ecin.de/news/2001/07/10/02300](http://www.ecin.de/news/2001/07/10/02300) vom 10.07.2001).

Kundenbindungsaktivitäten. Insofern wird dem Thema Kundenbindung im E-Commerce aus Unternehmenssicht nach wie vor eine hohe Bedeutung zugemessen<sup>8</sup>, ohne dass dies jedoch mit einer eigenständigen Forschungsrichtung einhergeht. Stattdessen ergeben sich Herausforderungen, die weitgehend unabhängig von den verwendeten Medien sind.

So hat die Ermittlung und Analyse wichtiger Determinanten der Kundenbindung zwar wesentliche Einblicke in das komplexe Konstrukt ermöglicht<sup>9</sup>, dennoch werden hier immer noch ungelöste Probleme gesehen, die aufgrund der Komplexität der Kundenbindung entstehen<sup>10</sup>. Darüber hinaus werden solche Erkenntnisse zur Ausgestaltung von Kundenbindungsmaßnahmen und Anpassung an die Kundenstruktur oft nur wenig genutzt. Vielfach werden einzelne Standardinstrumente wie z.B. Kundenkarten oder Kundenzeitschriften eingesetzt, obwohl deren Nutzen zur Steigerung der Kundenbindung mitunter angezweifelt<sup>11</sup> oder vielmehr eine gezielte Auswahl<sup>12</sup> und ein differenzierter Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen als Erfolgsfaktor entsprechender Marketingbemühungen gesehen wird<sup>13</sup>. Mitunter können Probleme auch gerade aus unzureichendem Verständnis der Kundensituation entstehen, wenn für einen Kunden Beziehungsmarketingaktivitäten eingesetzt werden, obwohl Transaktionsmarketingaktivitäten besser geeignet wären<sup>14</sup>.

Mit der mangelnden Vernetzung von Kundenbindungsmaßnahmen, der fehlenden Analyse ihrer Erfolgswirksamkeit, unzureichenden Informationen zur Kundenstruktur und der Betrachtung der Kundenbindung überwiegend aus Unternehmens- statt aus Kundensicht, lassen sich weitere Defizite im Kundenbindungsmanagement formulieren<sup>15</sup>. Auch aktuell bestehende Forderungen nach differenzierten, auf bestimmte erfolgversprechende Kundensegmente zugeschnittene Maßnahmen<sup>16</sup>, sowie nach Verwendung der Kundenbindung als Maßstab

---

<sup>8</sup> Eine Studie von AMR Research vom Januar 2002 kommt zu dem Ergebnis, dass in Zeiten der Krise die begrenzten Ressourcen für IT-Investments zumeist für CRM eingesetzt werden. Von 100 befragten eBusiness-Managern planen 46 Prozent ihre Ausgaben für die Bereiche CRM und Vertrieb zu steigern. Demgegenüber setzt lediglich ein Drittel die Priorität eher auf die Optimierung interner eBusiness-Prozesse. 27 Prozent wollen in Supply Chain Software investieren ([www.ecin.de/news/2002/02/22/03946](http://www.ecin.de/news/2002/02/22/03946) vom 22.02.2002). Auch im Jahre 2007 kommt die Metastudie der Unternehmensberatung Aberdeen zum Status des IT-Markts zu dem Ergebnis, „dass die befragten CIOs das Ziel „Generierung von Umsatz“ mit 37 Prozent lediglich auf den dritten Platz setzen. Im Vordergrund steht mit 69 Prozent das Ziel der Steigerung der Kundenzufriedenheit auf Platz Eins und es folgt mit 38 Prozent die Verbesserung der Kundenbindung“. ([www.ecin.de/blog/node/283](http://www.ecin.de/blog/node/283) vom 06.09.2007).

<sup>9</sup> vgl. z.B. Morgan/Hunt (1994), in der deutschsprachigen Literatur ist hierzu z.B. die Dissertation von Peter (1997) zu nennen, vgl. dazu ausführlich auch Tabelle 4-2

<sup>10</sup> so z.B. Ahn et al. (2006), S. 552, Bayon/Wangenheim (2005), S. 169

<sup>11</sup> so z.B. Doyle (1999), S. 90

<sup>12</sup> so z.B. Behrenbeck (1998)

<sup>13</sup> vgl. Bliemel/Eggert (1998), S. 44; Knox/Walker (2001); eine Untersuchung der Kundenbindung (vgl. Bhatti et al. (2001)) in den Branchen Handel, Telekommunikation und Finanzdienstleistern ergab z.B. eine geringe Effektivität von Standardinstrumenten, so auch am Beispiel Kundenkarten Arrondo et al. (2002), S. 294.

<sup>14</sup> vgl. Ganesan (1994), S. 1., so auch Coviello/Brodie (1998), S. 180, Gordon et al. (1998), S. 455

<sup>15</sup> Bruhn/Homburg (1999), S. 74

<sup>16</sup> so z.B. Markey et al. (2007), S. 32

zur Ausrichtung oder Überprüfung von Marketingstrategien<sup>17</sup> lassen erkennen, dass diese Themen bis heute kaum an Aktualität eingebüßt haben.

An Bedeutung gewinnt darüber hinaus die Betrachtung der Profitabilität<sup>18</sup>. Einerseits mehren sich kritische Stimmen, die plausible Zusammenhänge zwischen Kundenbindung und Ertragswirkungen in Zweifel ziehen<sup>19</sup>, andererseits sind die tatsächlichen Investitionen in Kundenprogramme beträchtlich<sup>20</sup>.

Verschärft wird dieses Thema zusätzlich dadurch, dass durch die weite Verbreitung von Kundenprogrammen eine Differenzierung der Anbieter zunehmend aufgeweicht und das sogenannte Cherry-Picking gefördert wird<sup>21</sup>, in dem Kunden aus verschiedenen Programmen, die gewünschten Komponenten in Anspruch nehmen, ohne dass die angestrebte Wirkung der Kundenbindung erreicht wird. Meyer-Waarden fasst das Problem folgendermaßen zusammen: „the end result will be return to the initial competitive situation but with increased marketing costs“<sup>22</sup>.

Auch wenn diese Aussage sicherlich einem worst case Szenario gleicht, macht sie doch deutlich, dass Effektivität und Effizienz gegeben sein müssen, damit Kundenbindungsmanagement zum Erfolg führt.

„Effektivität ist das Verhältnis von erreichtem Ziel zu definiertem Ziel. Das Kriterium für das Vorhandensein von Effektivität ist ausschließlich die Frage, ob das definierte Ziel erreicht wurde oder nicht. Ein Verhalten ist dann effektiv, wenn es ein vorgegebenes Ziel erreicht“. Effizienz dagegen „ist das Verhältnis eines in definierter Qualität vorgegebenen Ziels zu dem Aufwand, der zur Erreichung dieses Ziels nötig ist. Ein effizientes Verhalten führt daher wie auch ein effektives Verhalten zur Erzielung einer Wirkung, hält aber darüber hinaus den dafür notwendigen Aufwand möglichst gering“<sup>23</sup>. Effektivität bedeutet also „the company's ability to generate a sustainable growth of earnings in its surrounding network“. Die Effizienz ist dabei „a necessary condition or hurdle reflected in the company's operating margins“<sup>24</sup>. Nur Unternehmen, denen beides gelingt, werden in Zukunft erfolgreich sein. Daher ist es nicht

---

<sup>17</sup> so Buckinx et al. (2007), S. 126

<sup>18</sup> vgl. aus der jüngeren Literatur stellvertretend Ang/Taylor (2005), Allen (2006).

<sup>19</sup> vgl. dazu stellvertretend die Erkenntnis von Ranaweera (2007), S. 113: „the combined effects of satisfaction and duration on behavioural intentions indicated that long-term customers might not necessarily be more profitable than new customers“.

<sup>20</sup> Die Top 16 Retailer in Europa gaben angeblich insgesamt 1 Milliarde Euro im Jahr 2000 aus, um ihre Kundenprogramme zu managen. (vgl. Meyer-Waarden (2007), S. 223). Die britische Supermarktkette Safeway rechnet mit Kosteneinsparungen von ca. 75 Mio. Euro durch die Aufgabe ihres Kundenprogramms (Meyer-Waarden (2008), S. 88).

<sup>21</sup> vgl. Meyer-Waarden (2007), S. 226

<sup>22</sup> Meyer-Waarden (2008), S. 90

<sup>23</sup> Wikipedia-Effizienz (2008)

<sup>24</sup> Mouzas (2006), S. 1124

verwunderlich, das gerade in jüngster Zeit diese Begriffspaare eine gewisse Aufmerksamkeit im Umfeld der Kundenbindungsforschung gefunden haben<sup>25</sup>.

Die Motivation für die Entstehung dieser Arbeit besteht darin, den Forderungen sowohl nach Effektivität als auch nach Effizienz in einem Managementansatz zur Kundenbindung gerecht zu werden, so dass

- die Komplexität, die mit dem Konstrukt Kundenbindung verbunden ist,
- spezifische Mechanismen, wie Kundenbindung entsteht, wie sie sich auswirkt, welche Rolle Unterschiede in den persönlichen Merkmalen der Kunden spielen,
- die Frage, welchen Einfluss anbieterseitige Maßnahmen darauf haben und letztendlich
- deren Auswirkungen auf Kosten und Ertrag

für Marketingentscheidungen nutzbar gemacht und ausreichend berücksichtigt werden können.

Eine Kernkomponente des Managementansatzes, der im Rahmen dieser Arbeit entstanden ist, bildet eine Gegenüberstellung von

- Kundencharakteristika und Maßnahmenwirkungen (Effektivität) sowie
- Erträgen aus geändertem Kundenverhalten und Kosten der Kundenbindungsmaßnahmen (Effizienz).

Der Abgleich von Profilen auf beiden Ebenen führt zum Begriff des Loyalty Profiling (siehe Abbildung 1-1).

Loyalty Profiling ist als Begriff bisher kaum gebräuchlich<sup>26</sup>. Vereinzelt findet der Begriff Verwendung im Umfeld von Unternehmensberatungen und in wenigen Online-Artikeln oder Webbeiträgen in Verbindung mit

- der Frage, welche Einflussfaktoren Kundenbindung bewirken<sup>27</sup>
- vorhersagbaren Profilen, Wachstum des Kundenwerts, Kundendaten und Kaufverhalten<sup>28</sup>
- der Sammlung von persönlichen Informationen zur Verwendung im Relationship Marketing<sup>29</sup>
- der Klassifizierung von Kunden in den Dimensionen Kundenzufriedenheit und Loyalität (Profil des Kundenwertes)<sup>30</sup>

---

<sup>25</sup> so z.B. Diller/Müller (2006), S. 135 in Bezug auf Bonusprogramme, Fürst (2008) in Bezug auf Beschwerdemanagement, unter dem Begriffspaar „effective“ und „profitable“ z.B. auch Uncles et al. (2003), S. 295.

<sup>26</sup> Eine weltweite Stichwortsuche nach „loyalty profiling“ in google am 14.06.2008 lieferte gerade 46 Treffer.

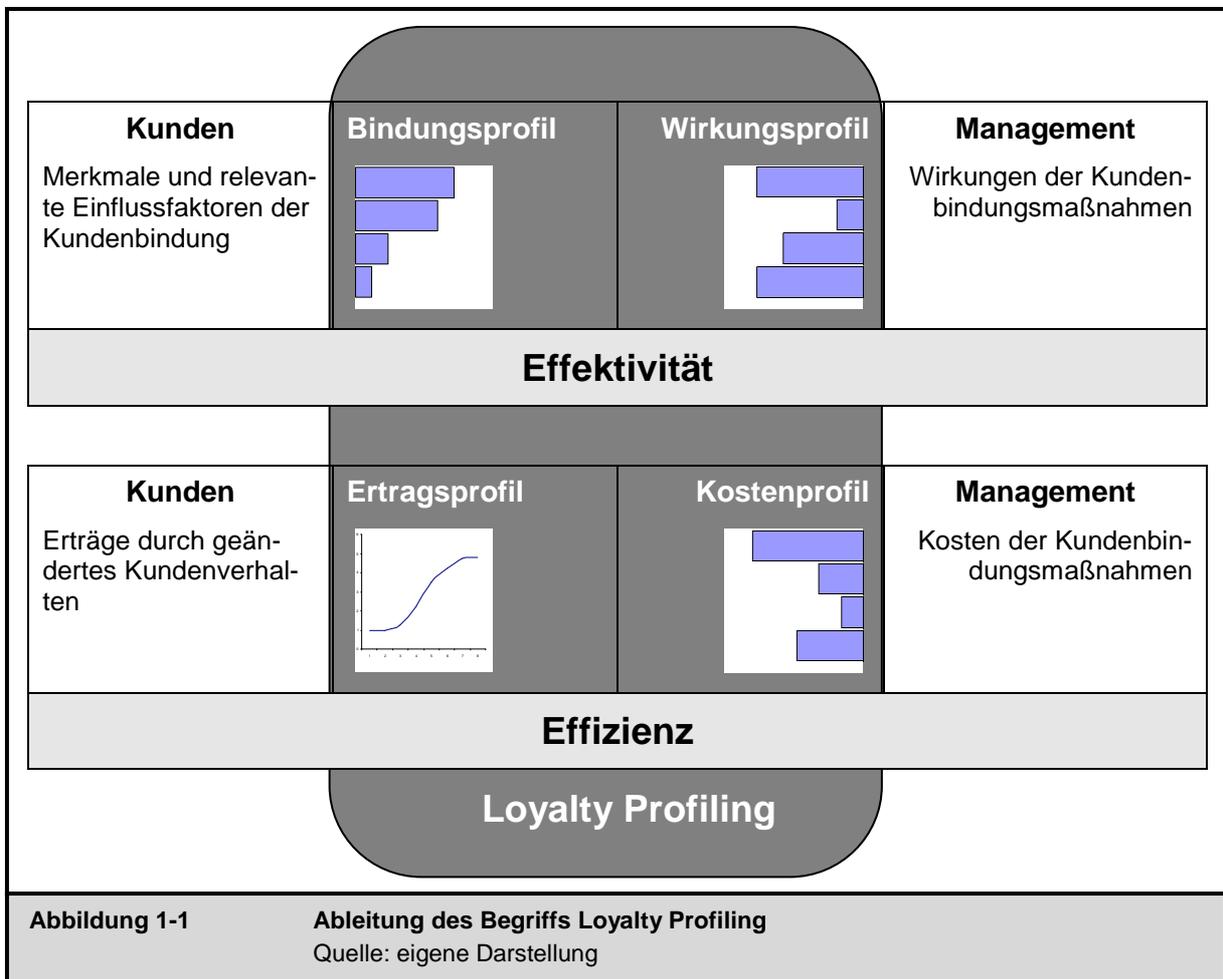
<sup>27</sup> Lutge-Smith (2008)

<sup>28</sup> www.loyaltycard.in/ (2008)

<sup>29</sup> Pridmore (2008), S. 165 ff.

- der Effektivität, Segmentierung, Berücksichtigung von Einflussfaktoren, der Vorhersage des Nutzens und Entwicklung einer darauf aufbauenden CRM Strategie<sup>31</sup>
- der Segmentierung anhand inhärenter Loyalitätsdimensionen, der Individualisierung auf einzelne Kunden, der Berücksichtigung von Kosten und Erlösen und der Entwicklung optimaler Kundenprogramme<sup>32</sup>.

Insgesamt betrachtet lassen sich hieraus eine Reihe begrifflicher Ansatzpunkte erkennen, die auch im Rahmen dieser Arbeit wesentliche Rollen spielen. Von einer einheitlichen Begriffsverwendung, die eine abgegrenzte Themenstellung umfasst, kann jedoch noch nicht die Rede sein. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird Loyalty Profiling daher als Bezeichnung für einen Managementansatz für ein effektives und effizientes Customer Relationship Management (CRM) verwendet<sup>33</sup>.



<sup>30</sup> BT (2006), S. 4

<sup>31</sup> Systems (2007)

<sup>32</sup> C-Matrix (2008)

<sup>33</sup> In der Marketingwissenschaft wird der Begriff CRM sehr vielfältig interpretiert. Die Bandbreite reicht dabei von IT-getriebenen CRM Projekten, von neuen Labels für bestehende Ansätze wie Beziehungsmarketing oder Kundenbindungsmanagement bis zur Einstufung als neues eigenständiges Konzept, vgl. Hippner (2005), S. 115, Homburg/Sieben (2008).

## 1.2 Motivation, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Eine Entscheidung über Marketingaktivitäten setzt voraus, dass man über Kenntnisse über das zugrunde liegende System, darin enthaltene Mechanismen sowie geeignete Stellschrauben zur Verbesserung und deren Auswirkungen verfügt. Darüber hinaus ist aber auch eine „richtige“ Bedienung der Stellschrauben notwendig, um die gewünschten Ergebnisse zu erhalten.

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit liegt darin, Anhaltspunkte zur Verbesserung von Kundenbindungsaktivitäten zu geben. Verbesserung heißt in diesem Fall eine nach ökonomischen Gesichtspunkten ausgerichtete optimierte Generierung und Auswahl von geeigneten, das heißt effektiven, und effizienten Kundenbindungsmaßnahmen.

Aus diesem Grund beschäftigt sich diese Arbeit mit drei wesentlichen Bereichen, die Beiträge liefern, um Problemstellungen aus diesem Umfeld zu lösen.

Erstens helfen Erkenntnisse aus der Kundenbindungsforschung und dem Beziehungsmarketing grundlegende Bindungsmechanismen zu verstehen. Dieser Teil subsumiert unter dem Oberbegriff „Effektivität“ Erklärungsansätze der Kundenbindung, Einflussfaktoren der Kundenbindung und entsprechende Modellansätze. Zum Verständnis der Bindungsmechanismen, werden ausgehend von der „klassischen“ Kundenbindung zunächst Bindungsdimensionen, Zustandekommen und Konzeptualisierungen von Anbieter-Kunden-Beziehungen betrachtet. Überlegungen aus dem Relationship Marketing und Theorien der Risikoreduzierung von Konsumenten stellen dabei Erklärungsansätze zur Verfügung, an die sich eine ausführliche Auseinandersetzung mit Konzeptualisierungen des Konstrukts Kundenbindung anschließen, um Kundenbindung genauer definieren und abgrenzen zu können. Eine Betrachtung von Einflussfaktoren der Kundenbindung soll Hinweise auf Parameter geben, die im Rahmen des Kundenbindungsmanagements als Stellschrauben herangezogen werden können. Empirisch fundierte Modelle zu Zusammenhängen zwischen Einflussfaktoren der Kundenbindung sowie eine Betrachtung der Besonderheiten im Online-Umfeld schließen den ersten Teil ab.

Zweitens liefern Forschungsarbeiten und eine eigene empirische Untersuchung über Profitabilität und Erfolg von Kundenbindungsaktivitäten den Hintergrund für eine notwendige monetär-betriebswirtschaftliche Verknüpfung. Zusammen mit quantitativen Messansätzen im Umfeld der Kundenbindung, die zur Operationalisierung für praxisnahe Lösungen unumgänglich sind, bilden diese den zweiten Abschnitt unter dem Oberbegriff „Effizienz“. Dabei werden sowohl nicht-monetäre und monetäre Effekte der Kundenbindung auf die Gewinnsituation des Unternehmens betrachtet, Auswirkungen von Kundenbindungsmaßnahmen untersucht und Erfolgsfaktoren von Kundenbindungsmaßnahmen in einer eigenen empirischen Studie ermittelt. Zur Verwendung quantitativer Größen die nachfolgend für den Ansatz des Loyalty Profiling notwendig sind, werden Messgrößen und Messansätze zu Kundenbindung und Kundenwert sowie Klassifizierungsansätze von Zielgruppen für Kundenbindungsfragestellungen vorgestellt.

Unter dem Begriff Loyalty Profiling wird schließlich in einem dritten Teil ein Managementansatz entwickelt und operationalisiert. „Managers don't need any more information on customer loyalty. (...) What they do need are decision tools that will help them determine how to allocate company resources in a way that will increase customer loyalty“<sup>34</sup>. Auch wenn diese Thematik nicht neu ist<sup>35</sup>, wird mit dieser Forderung der Bedarf aus der Unternehmenspraxis aktuell auf den Punkt gebracht. Ein Modellansatz soll hierzu entsprechende Unterstützungsmöglichkeiten liefern. Die praktische Vorgehensweise des Loyalty Profiling und unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten werden im Anschluss daran anhand eines Anwendungsbeispiels für die Automobilindustrie veranschaulicht.

---

<sup>34</sup> Wilburn (2007), S. 24

<sup>35</sup> vgl. z.B. Little (1970)

## Teil 1: Effektivität – Wirkungsmechanismen der Kundenbindung

*„The easiest kind of relationship  
for me is with ten thousand  
people. The hardest is with one.“*

Joan Baez

## 2 Erklärungsansätze der Kundenbindung

Um Kundenbindungsaktivitäten effektiv und effizient gestalten und einsetzen zu können, ist es notwendig, Kundenbindung in seiner Komplexität zu verstehen und Möglichkeiten zur Beeinflussung und Ausgestaltung zu kennen. Aus diesem Grund wird zunächst das Konstrukt Kundenbindung konzeptualisiert und begrifflich abgegrenzt. Anhand unterschiedlicher Definitionen aus dem wissenschaftlichen Umfeld werden Kernelemente der Kundenbindung herausgebildet. Im darauffolgenden Abschnitt werden Ansätze und Theorien aufgezeigt, die sich damit auseinandersetzen, warum Bindungen zwischen Personen oder Institutionen entstehen und aus welchem Grund Bindungen eingegangen werden, bevor die Geschäftsbeziehung als Grundlage der Kundenbindung näher untersucht wird. Ein eigener Teilabschnitt ist abschließend dem Bereich Online-Kundenbindung gewidmet. Auch wenn sich durch die immer stärkere Verzahnung klassischer Offline- und neuerer Online-Medien die Unterschiede zwischen beiden Bereichen immer mehr relativieren, wird speziellen Besonderheiten der Kundenbindung im Online-Umfeld durch die Betrachtung in einem eigenen Abschnitt Rechnung getragen.

### 2.1 Konzeptionalisierungen von Kundenbindung

Für das Konstrukt der Kundenbindung findet sich in der Literatur eine ganze Reihe zum Teil sehr unterschiedlicher Definitionsansätze. Weitgehende Einigkeit besteht grundsätzlich darin, Kundenbindung als Bestandteil eines langfristig-beziehungsorientiertem Marketings im Gegensatz zu einem kurzfristig-transaktionsorientiertem Marketing<sup>36</sup> zu sehen.

Schwierigkeiten bei der begrifflichen Abgrenzung der Kundenbindung liegen bereits darin, dass zum einen unter verschiedene Begriffe gleiche oder ähnliche Inhalte subsumiert, zum anderen gleiche Begriffe zur Beschreibung unterschiedlicher Aspekte verwendet werden. Gerade im deutschen Sprachgebrauch werden synonym zur Kundenbindung häufig die Ausdrücke Kundenloyalität<sup>37</sup> oder Kundentreue<sup>38</sup> verwendet<sup>39</sup>. Andererseits wird mit den Begriffen Kundenbindung und Loyalität zwischen einer anbieterbezogenen Sichtweise, „jeden Kunden zu halten, den das Unternehmen mit Gewinn bedienen kann“<sup>40</sup>, und einer kundenbezogenen Perspektive, die Kundenbindung als personenbezogenes Konstrukt definiert<sup>41</sup>, unterschieden<sup>42</sup>. Klarer ist dagegen die international gebräuchliche englische Terminologie. Die Unterscheidung zwischen einer einstellungs- und verhaltensbezogenen Sichtweise wird

---

<sup>36</sup> vgl. z.B. Meffert (1994), S. 315, Peter (1997), S. 59.

<sup>37</sup> z.B. Höfner/Schuster (1992), Homburg/Giering (2001)

<sup>38</sup> z.B. Quartapelle/Larsen (1996), Reichheld/Scheffer (2001)

<sup>39</sup> analog lässt sich dies auch auf Leistungsbindung, Anbieterbindung und Einkaufsstättenbindung übertragen.

<sup>40</sup> Reichheld/Sasser (1991), S. 108

<sup>41</sup> so z.B. schon Jacoby/Kyner (1973)

<sup>42</sup> Daneben findet man häufig insbesondere in praxisorientierter Literatur die Begriffe Kundenorientierung oder Kundennähe (vgl. dazu z.B. Albers/Eggert (1988)), die teilweise ähnliche Aspekte subsumieren, sich aber in der wissenschaftlichen Diskussion bislang nicht durch differenzierte Konzeptionierungen niedergeschlagen haben.

durch das Begriffspaar Loyalty und Retention verdeutlicht<sup>43</sup>. Dagegen drückt man die Anbietersichtweise im Sinne eines zielorientierten Maßnahmenprogramms häufig durch Anhängen von „Management“ aus und spricht demnach von „Loyalty Management“ bzw. „Retention Management“ oder bei einer ganzheitlichen Betrachtung von Customer Relationship Management (CRM)<sup>44</sup>. „Customer Service“ als Prozess der Leistungserbringung und „Customer Care“ als „an expression of a firm’s motives or value systems“<sup>45</sup> stellen dabei Teilbereiche eines CRM dar. Abbildung 2-1 gibt einen Überblick über gebräuchliche Begriffspaare zur Unterscheidung von Kundenbindungsaspekten.

Unterscheidungskriterium	Einstellung des Kunden gegenüber einem Anbieter, einer Marke, einer Leistung, einer Einkaufsstätte	Tatsächlich beobachtbares Verhalten des Kunden
Begriffspaare	Loyalität ← → Kundenbindung ← → Customer Loyalty ← →	Kundenbindung Markentreue Customer Retention
Unterscheidungskriterium	Kundenbindung als Merkmal des Kunden	Kundenbindung als Marketingmaßnahme eines Anbieters
Begriffspaare	Kundenloyalität ← → Kundenbindung ← → Loyalty ← → Retention ← →	Kundenbindung Kundenbindungsmanagement Loyalty Management Retention Management
<b>Abbildung 2-1 Begriffliche Gegensatzpaare im Umfeld der Kundenbindung</b> Quelle: eigene Darstellung		

Auch wenn teilweise recht enge Begriffsabgrenzungen Kundenbindung als reine Wiederkaufabsicht<sup>46</sup>, Häufigkeit von Wiederkäufen<sup>47</sup> oder als notwendiger Preisunterschied zur Veranlassung eines Anbieterwechsels<sup>48</sup> definieren, ist häufiger eine breitere Sichtweise anzutreffen, die Kundenbindung als eine positive Einstellung von bestehenden oder potentiellen Kunden gegenüber einem Anbieter auffassen, die (Wieder-)Kauf- oder Weiterempfehlungs-

<sup>43</sup> so definieren z.B. Johnson/Gustafsson (2000), S. 7: „loyalty is a customer’s intention or predisposition to buy, while retention is the behavior itself“.

<sup>44</sup> mitunter wird auch die Kombination mit dem Begriff „Marketing“ verwendet, vgl. z.B. „Retention Marketing“ bei Oggenfuss (1992). Zu einer Definition bzw. Abgrenzung des Begriff Customer Relationship Management als managementorientierter Ansatz vgl. auch die Ausführungen im Abschnitt 7.1.

<sup>45</sup> Webb/Jagun (1997), S. 140

<sup>46</sup> vgl. Söderlund (1998), S. 176

<sup>47</sup> vgl. Leung et al. (1998), S. 1733

<sup>48</sup> Raju et al. (1990)

absichten hervorruft und sich im tatsächlichen Kauf- und Kontaktverhalten niederschlägt<sup>49</sup>. Für diese umfassende Interpretation finden sich in der Literatur vielfältige Differenzierungen, die auf sehr unterschiedliche Bezugsgrößen zur Erklärung und Abgrenzung von Kundenbindung abheben. Eine Auswahl wesentlicher Bezugsgrößen ist in der folgenden Abbildung 2-2 dargestellt.

Bezugsgröße	Ausprägungen				Ausgewählte Autoren
<b>Wirkungen/ Reaktionen</b>	Kognitive Wirkungen	Affektive Wirkungen	Intentionale Wirkungen	Tatsächliches Kaufverhalten	Dick/Basu (1994) Diller (1996b) Oliver (1997) Arrondo et al. (2002)
<b>Einstellung/ Verhalten</b>	Echte Loyalität	Unechte Loyalität	Latente Loyalität	Keine Loyalität	Day (1969) Jones/Sasser (1995) Bloemer/Pauwels (1998) Yoon/Kim (2000)
<b>Objekt</b>	Unternehmen	Marke	Einkaufsstätte	Leistung	vgl. Tabelle 2-1 Cunningham (1961) Bloemer/Pauwels (1998)
<b>Perspektive</b>	Kunde	Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Anbieter		Anbieter	Plinke (1989) Diller (1996b)
<b>Zeit</b>	Vorkaufphase, Informationsphase	Kaufphase, Anbieter-Kunden-Interaktion	Nachkaufphase, Produktnutzungsphase, Wiederkaufphase		Burmann (1991) <sup>50</sup> Hansen/Jeschke (1992) Jeschke (1995) Kricsfalussy (1996)
<b>Art der Bindung</b>	Verbundenheit		Gebundenheit		Bliemel/Eggert (1998)
<b>Ort der Auswirkungen</b>	Beziehungsintern		Beziehungsextern		Hentschel (1991)
<b>Abbildung 2-2 Bezugsgrößen zur Erklärung und Abgrenzung von Kundenbindung</b> Quelle: Eigene Darstellung					

<sup>49</sup> vgl. Diller (1996b), S. 83/84, Dick/Basu (1994), S. 100.

<sup>50</sup> in Bezug auf Zufriedenheit als beeinflussende Größe.

### 2.1.1 Konzeptionalisierung nach Wirkungen/Reaktionen

Hebt man auf die Wirkungen bzw. Reaktionen beim Kunden ab, lassen sich neben dem tatsächlichen Verhalten des Kunden auch kognitive (z.B. Wissen um die Lieferzuverlässigkeit des Anbieters), affektive (z.B. Sympathie gegenüber dem Anbieter) und intentionale Aspekte (z.B. Wiederkaufabsicht)<sup>51</sup>, unterscheiden, die sich in der Einstellung niederschlagen und zu einem entsprechenden Verhalten des Kunden führen.

Auf Basis dieser verschiedenen Bestandteile konzeptualisiert Oliver<sup>52</sup> ein 4-Stufenmodell, in dem signifikante Auswirkungen zwischen den jeweiligen Stufen festgestellt wurden<sup>53</sup>. Die vier aufeinander aufbauenden Phasen stellen dabei einen jeweils höheren Grad an Kundenbindung dar:

#### 1. Kognitive Loyalität:

Die Loyalität beruht auf einem bewussten Vergleich der Leistung eines Anbieters mit den eigenen Erwartungen bzw. vergleichbaren Alternativangeboten. Loyalität wird dabei häufig operationalisiert durch eine bewusste Bewertung des Preis-/ Qualitätsverhältnisses<sup>54</sup>, eine Preisindifferenz oder die Bereitschaft im Vergleich zum Wettbewerb einen Premium-Preis zu bezahlen. Ruyter et al. bezeichnen die kognitive Loyalität von Kunden als „explicit the comparison between what they give and get“<sup>55</sup>. Da das Commitment auf dieser Stufe der Loyalität nur schwach ausgeprägt ist, können Kunden also wechseln, wenn das Angebot eines Anbieters nicht wettbewerbsfähig ist.

#### 2. Affektive Loyalität:

Durch die Ergänzung um eine emotionale Komponenten spricht Oliver<sup>56</sup> bei dieser Form der Loyalität von einer positiven Einstellung gegenüber einem Anbieter. Aufgrund der Zufriedenheit mit den bisher erfahrenen Leistungen eines Anbieters<sup>57</sup> wird angenommen, dass ein Kunde nicht allein durch eine bessere Leistung eines Wettbewerbers zum Wechsel zu bewegen ist<sup>58</sup>.

---

<sup>51</sup> vgl. Diller (1996b), S. 82f.

<sup>52</sup> Oliver (1997)

<sup>53</sup> Sivadas/Baker-Prewitt (2000), S. 77 ff.

<sup>54</sup> vgl. die Verwendung von „evaluation of service quality“ als Indikator für kognitive Loyalität bei Sivadas/Baker-Prewitt (2000).

<sup>55</sup> Ruyter et al. (1998), S. 436

<sup>56</sup> Oliver (1997)

<sup>57</sup> vgl. auch die Verwendung von relativer Einstellung und Zufriedenheit als Indikatoren für affektive Loyalität bei Sivadas/Baker-Prewitt (2000).

<sup>58</sup> Damit ist eine erste Zielorientierung für das Verhalten gegeben ist, die neben dem Vorliegen von Emotionen und einer kognitiven Gegenstandsbeurteilung konstituierende Merkmale einer Einstellung sind, vgl. dazu Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 53 f.

### 3. Konative Loyalität:

Kognitive und affektive Determinanten führen auf der nächsten Stufe der Loyalität zu Verhaltensintentionen in Form von Wiederkauf- und Weiterempfehlungsabsichten<sup>59</sup>. Basis dafür ist ein starkes Commitment gegenüber dem Anbieter bzw. der Geschäftsbeziehung. Dwyer et al. sprechen dabei auch vom „highest stage of relational bonding“<sup>60</sup>. Dies erklärt auch, dass Loyalität mitunter mit Commitment gleichgesetzt wird<sup>61</sup>. In kontinuierlichen Geschäftsbeziehungen, in denen weniger einzelne Transaktionen als vielmehr das Bestehen der Beziehung als solche im Mittelpunkt steht<sup>62</sup>, kann man die Wiederkaufabsicht in Form einer Bereitschaft, die Beziehung fortzusetzen oder zu erneuern<sup>63</sup> interpretieren. In diesem Zusammenhang wird auch der Begriff „long-term orientation“ verwendet. Nutzenüberlegungen (Profitabilität), die Wichtigkeit der Beziehung sowie das Vorliegen langfristiger Ziele innerhalb der Geschäftsbeziehung werden als weitere Bestandteile gesehen<sup>64</sup>.

### 4. „Action Loyalty“:

Schlagen sich Verhaltensabsichten letztendlich im tatsächlichen Kaufverhalten nieder, spricht Oliver<sup>65</sup> von so genannter Action Loyalty, die in Form von Kaufmustern oder -reihenfolgen zu beobachten ist<sup>66</sup>.

Unter Berücksichtigung der ökonomischen Auswirkungen des Kaufverhaltens ergibt sich ein erweiterter Ansatz, der auch die Sichtweise des Anbieters miteinbezieht<sup>67</sup>.

## 2.1.2 Konzeptionalisierung nach Einstellung/Verhalten

Betrachtet man ausgewählte Definitionen zur Kundenbindung (vgl. Tabelle 2-1), wird deutlich, dass Kundenbindung oft als komplexes Merkmal des Kunden aufgefasst wird, das aus der Kombination einer positiven Einstellung zum Anbieter mit einem Wiederkaufverhalten besteht. Kundenbindung liegt demnach vor bei mehrfachem Wiederkauf aufgrund positiver Einstellung des Konsumenten<sup>68</sup>, wenn also eine Konsistenz zwischen Einstellungs- und Verhaltenskomponente besteht<sup>69</sup>. In diesem Fall spricht Day von echter Loyalität („true loyalty“) im Gegensatz zu unechter Loyalität („spurious loyalty“). Bloemer und Pauwels beschreiben

<sup>59</sup> inwieweit tatsächlich aus Einstellungen Handlungsabsichten resultieren ist allerdings in der Literatur umstritten und zum Teil widerlegt, vgl. dazu Bänsch (1996), S. 40.

<sup>60</sup> Dwyer et al. (1987), S. 23

<sup>61</sup> so z.B. Oliver (1997)

<sup>62</sup> vgl. für eine Unterscheidung von Bezugspunkten der Kundenbindung Diller (1996b)

<sup>63</sup> vgl. Kumar et al. (1995)

<sup>64</sup> vgl. Ganesan (1994), S. 15

<sup>65</sup> Oliver (1997)

<sup>66</sup> vgl. Arrondo et al. (2002), vgl. auch die Verwendung von „share of visits“ als Indikator bei Sivadas/Baker-Prewitt (2000).

<sup>67</sup> vgl. hierzu Arrondo et al. (2002), S. 282, die die ersten 3 Stufen von Oliver (1997) unter dem Begriff „attitudinal (structural) loyalty“ zusammenfassen, von der so genannten „behavioral loyalty“ abgrenzen und um das „expenditure level at the company“ ergänzen.

<sup>68</sup> vgl. Burmann (1991)

<sup>69</sup> vgl. Day (1969), S. 29 ff.



Autor	Definition	Komponenten		Perspektive		Objekt der Bindung
		Einstellung/ Intention	Verhalten	Kunde	Anbieter	
Diller (1995b)	„Die aktuelle Kundenbindung umfasst einerseits das bisherige Kauf- und Weiterempfehlungsverhalten und andererseits die zukünftigen Wiederkauf-Zusatzkauf- (Cross-Selling) und Weiterempfehlungs-Absichten (Goodwill) eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen ...“	●	●	●		Anbieter
Diller (1996b)	Kundenbindung ist die „Einstellung eines Kunden zur Geschäftsbeziehung mit einem Anbieter [...], die sich in dessen Bereitschaft zu Folgetransaktionen niederschlägt.“	●		●		Anbieter
Oliver (1997)	“a deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product or service consistently in the future, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior”	●		●		Leistung
Peter (1997)	“...Kundenbindung als Realisierung oder Planung wiederholter Transaktionen zwischen einem Anbieter und einem Abnehmer innerhalb eines in Abhängigkeit von der Art der Transaktion bestimmten Zeitraums“	●	●	●		Anbieter
Bloemer/Pauwels (1998)	“True brand loyalty is the repurchase of a brand based on commitment”	●	●	●		Marke
Bloemer/Ruyter (1998)	“The biased (i.e. non random) behavioral response (i.e. revisit), expressed over time, by some decision-making unit with respect to one store out of a set of stores, which is a function of behavioral (decision making and evaluative) processes resulting in brand commitment.“	●	●	●		Einkaufsstätte
Hildebrand (1998)	Geschäftsbeziehungen, die auf “einer nicht zufällig realisierten oder auf einer für die Zukunft geplanten Folge von Transaktionen zwischen Anbieter und Abnehmer beruhen”	●	●	●		Anbieter
Ruyter et al. (1998)	“...loyalty as a multi-dimensional construct consisting of the following three dimensions: preference loyalty, price indifference, and dissatisfaction response.”	●	●	●		Anbieter
Söderlund (1998)	„Loyalty is ... the extent to which a customer intends to purchase again from the supplier who has created a certain level of satisfaction.“	●		●		Anbieter
Neal (1999)	“Customer loyalty is the proportion of times a purchaser chooses the same product or service in a specific category compared to the total number of purchases made by the purchaser in that category, under the condition that other acceptable products or services are conveniently available in that category.”		●	●		Produkt/ Dienstleistung

**Tabelle 2-1**  
**Teil 2**

**Definitionsansätze von Bindungsstrukturen**  
Quelle: eigene Darstellung

Auch wenn in einigen Studien keine Unterscheidungen zwischen Wiederkaufverhalten und Loyalität bzw. zwischen echter und unechter Loyalität getroffen werden<sup>73</sup> oder vereinzelt Loyalität auch als reine Verhaltensdimension angesehen wird<sup>74</sup>, spielt die Kenntnis der Ursachen für ein bestimmtes Konsumentenverhalten eine maßgebliche Rolle zur zielgerichteten Beeinflussung im Rahmen eines Kundenbindungsmanagements.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird daher die intentionale Größe im Sinne einer positiven Einstellung<sup>75</sup> als Loyalität bezeichnet. Für das aus Loyalität resultierende Treueverhalten wird im Folgenden der Begriff Kundenbindung oder echte Loyalität (true loyalty) verwendet<sup>76</sup>. In direkter oder unterbrochener Folge realisierte Kaufakte eines Kunden beim selben Anbieter ohne Vorliegen von Loyalität wird als reines Wiederkaufverhalten oder unechte Loyalität (spurious loyalty) bezeichnet. Falls sich die Loyalität eines Kunden nicht im Kaufverhalten niederschlägt, spricht man von latenter Loyalität (latent loyalty). Die verschiedenen Kombinationen aus Einstellung und Verhalten sind in der folgenden Tabelle 2-2 dargestellt.

	Positive Einstellung	Negative Einstellung
Wiederkauf	Echte Loyalität « Loyalist/Apostle »	Unechte Loyalität « Hostage »
Wechsel	Latente Loyalität « Mercenary »	Keine Loyalität « Defector/Terrorist »

Tabelle 2-2

**Kombinationen von Einstellungs- und Verhaltensdimensionen**Quelle: in Anlehnung an Yoon/Kim (2000), S. 124, Jones/Sasser (1995), S. 97<sup>77</sup>

..

### 2.1.3 Konzeptionalisierung nach dem Objekt

Je nachdem woran man Kunden binden möchte, kann man verschiedene Bindungsobjekte unterscheiden<sup>78</sup>. Sollen Kunden in erster Linie eine bestimmte Leistung (Produkte, Dienstleistungen), Produkte einer bestimmten Marke oder Produkte eines bestimmten Anbieters wiederkaufen, so kann man auch spezieller von Leistungs-, Marken- oder Anbieterbindung sprechen. Bezieht sich der Wiederkauf nicht auf bestimmte Produkte oder Leistungen, sondern auf bestimmte Einkaufsstätten, wird entsprechend der Begriff der Einkaufsstättenbin-

<sup>73</sup> vgl. dazu z.B. die Kritik bei Bloemer/Pauwels (1998), S. 79

<sup>74</sup> so etwa Neal (1999), S. 21

<sup>75</sup> Yim und Kannan sprechen auch von „intrinsic propensity to stay with one or a few brands“ (Yim/Kannan (1999), S. 525).

<sup>76</sup> in Anlehnung an Herrmann et al. (2000), vgl. auch Diller (1996b), S. 83, der hier zusätzliche Begriff der Kundenbindung i.e.S. (Bereitschaft zu Folgekäufen) wird von Dick/Basu (1994) als Kundenloyalität interpretiert.

<sup>77</sup> Jones/Sasser (1995) stellen die Kundenzufriedenheit der Wiederkaufabsicht gegenüber. Die Klassifizierung der daraus resultierenden 4 Kundentypen lässt sich aber sinngemäß auch auf Einstellung und Verhalten von Kunden übertragen.

<sup>78</sup> vgl. Dick/Basu (1994)

dung oder auch Händlerbindung<sup>79</sup> verwendet. Es ist zu erkennen, dass bei neueren Definitionsansätzen zunehmend die Beziehung zwischen Kunde und Anbieter in den Vordergrund rückt, während in früheren Ansätzen überwiegend von Markenbindung die Rede ist. Allerdings können nach dem Bindungsobjekt differenzierte Formen der Kundenbindung nicht isoliert betrachtet werden, da gerade zwischen Händler- und Markenbindung erhebliche Wechselwirkungen auftreten können<sup>80</sup>

#### 2.1.4 Konzeptionalisierung nach der Perspektive

Betrachtet man die an einer Geschäftsbeziehung beteiligten Subjekte, so kann Kundenbindung aus der Sicht des Kunden, aus der Sicht des Anbieters oder in Bezug auf die Geschäftsbeziehung unterschiedliche Ausprägungen aufweisen<sup>81</sup>. Fasst man Kundenbindung als komplexes Merkmal des Kunden im Sinne einer Einstellung auf (Kundensicht), so wird die in erster Linie durch den Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen gekennzeichnete Anbietersichtweise als Bemühung um Kundenbindung gesehen. Durch die Geschäftsatmosphäre und das bisherige Interaktionsgeschehen innerhalb der Geschäftsbeziehung wird die Kundenbindung einerseits beeinflusst. Andererseits findet sie ihren Ausdruck aber auch durch das Informations-, Kauf- und Weiterempfehlungsverhalten des Kunden<sup>82</sup>.

Aus Sicht des Anbieters wird dies mitunter auch als Kundenbindungsmanagement bezeichnet. Hierbei ist die Zielsetzung des Anbieterverhaltens die Beziehungsgestaltung und Kundenloyalität<sup>83</sup>.

#### 2.1.5 Konzeptionalisierung nach Zeit

Unter Berücksichtigung der Bezugsgröße Zeit wird Kundenbindung häufig in der Nachkaufphase angesiedelt<sup>84</sup>. Dabei wird davon ausgegangen, dass Kundenbedürfnisse im Wesentlichen nach dem Kauf befriedigt werden und eine Folge von Transaktionen vorliegen muss, zwischen denen eine „innere Verbindung“ besteht<sup>85</sup>. Eine positive Einstellung zum Anbieter oder einer Geschäftsbeziehung kann aber auch bei Personen vorliegen, die noch keine Ge-

---

<sup>79</sup> vgl. z.B. Cunningham (1961), S. 128 als Anteil aller Einkäufe bezogen auf eine Produktgruppe, die in einem Geschäft getätigt werden.

<sup>80</sup> vgl. dazu beispielsweise Studien aus der Automobilindustrie unter Berücksichtigung von Dienstleistungen nach Brand Loyalty und Dealer Sales Loyalty (Bloemer/Lemmink (1992)) bzw. zusätzlich auch Dealer After-Sales Loyalty (vgl. Bloemer/Pauwels (1998), S. 81), darüber hinaus zu Wechselwirkungen vgl. auch Cunningham (1961), S. 136.

<sup>81</sup> Diller (1996b)

<sup>82</sup> Dick/Basu (1994), zum Weiterempfehlungsverhalten vgl. auch Cronin/Morris (1992)

<sup>83</sup> vgl. dazu z.B. Doyle (1999), S. 89: „Customer loyalty is concerned with managing the relationship with an individual who is a customer in such a manner that it results in a sustained and profitable relationship for both parties.“

<sup>84</sup> daher wird auch der Begriff Nachkauf-Marketing verwendet, vgl. z.B. Jeschke (1995), S. 109, Hansen/Jeschke (1992), S. 88.

<sup>85</sup> Plinke (1989), S. 308

schäftsbeziehung mit dem Anbieter eingegangen sind<sup>86</sup>. In diesem Fall legt die Qualität der Geschäftsanbahnung, d.h. wie dem Kunden schon vor Äußerung seiner Kaufabsicht begegnet wird, den Grundstein für die spätere Kundenbeziehung<sup>87</sup>. Für die Wahrnehmung des Anbieters durch ein Individuum spielt auch die Markenentwicklung eine entscheidende Rolle u.U. lange bevor ein erster direkter Kontakt entsteht<sup>88</sup>. Kundenbindung kann insofern vor dem Kauf (z.B. durch die Zufriedenheit mit der Erreichbarkeit oder dem Informationsangebot eines Anbieters), während des Kaufes (z.B. durch die Kaufzufriedenheit) und nach dem Kauf (z.B. durch die Zufriedenheit mit der Produktnutzung oder Serviceleistungen) beeinflusst werden<sup>89</sup>.

### 2.1.6 Konzeptionalisierung nach Art der Bindung

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal stellt das Ausmaß der Freiwilligkeit der Bindung dar. Hierbei unterscheiden Bliemel und Eggert nach Gebundenheit und Verbundenheit<sup>90</sup>. Eine Gebundenheitsstrategie setzt auf den Aufbau von Wechselbarrieren, die in der Regel vom Kunden in Kauf genommen werden, wenn sie durch andere Vorteile kompensiert werden. Im Mittelpunkt einer Verbundenheitsstrategie stehen dagegen die Steigerung der Kundenzufriedenheit und vertrauensbildende Aktivitäten. Langfristige erzielbare Erfolge verspricht man sich vermehrt von Verbundenheitsstrategien, da hier das Bindungsinteresse in starkem Maße vom Kunden ausgeht. Gebundenheitsstrategie sind dagegen allenfalls in Verbindung mit Elementen einer Verbundenheitsstrategie sinnvoll, da unter Umständen eher eine Pseudo- bzw. resignative Loyalität oder sogar Reaktanzeffekte hervorgerufen werden können<sup>91</sup>.

### 2.1.7 Konzeptionalisierung nach Ort der Auswirkungen

Je nachdem wo letztendlich die Auswirkungen der Loyalität auftreten, kann man beziehungsinterne und beziehungsexterne Komponenten unterscheiden. Beziehungsinterne Komponenten treten beispielsweise durch eine verstärkte Kooperationsbereitschaft innerhalb der Geschäftsbeziehung oder durch eine Nachfrageausweitung in Erscheinung. Beziehungsexterne Effekte werden gegenüber Dritten z.B. durch geäußerte Wechselabsichten oder Referenzbereitschaften deutlich<sup>92</sup>

---

<sup>86</sup> Manche Autoren sprechen dagegen bereits auch vor dem ersten Verkaufsabschluss von einer Beziehung zwischen Anbieter und Kunde, vgl. z.B. Levitt (1985), S. 15.

<sup>87</sup> Kricsfalussy (1996), S. 243

<sup>88</sup> vgl. Doyle (1999), S. 90

<sup>89</sup> vgl. Burmann (1991), S. 251, Behara et al. (2002), S. 604 f.

<sup>90</sup> Bliemel/Eggert (1998)

<sup>91</sup> vgl. Brehm (1966), Edwards et al. (2002), Bliemel/Eggert (1998), Chartrand et al. (2007) S. 42, Wendlandt/Schrader (2007)

<sup>92</sup> vgl. Hentschel (1991), S. 26

## 2.2 Wissenschaftliche Theorien im Umfeld der Kundenbindung

Zur Erklärung,

- warum Nachfrager Beziehungen eingehen,
- wie sie sich in Beziehungen verhalten und
- wieso Beziehungen aufrechterhalten werden,

existieren zahlreiche Ansätze, die das Bindungsverhalten von Individuen zu erklären versuchen.

Hierzu hat sich etwa seit Beginn der 80er Jahre unter dem Begriff des Beziehungs- oder Relationship Marketing eine eigene Forschungsrichtung etabliert, die allerdings selbst wiederum auf Teilbereiche allgemeinerer Theorien zurückgreift, die dafür Erklärungsbeiträge liefern können. Hierzu zählen die Neoklassische Mikroökonomische Theorie, die Mikroökonomische Theorie Hirschmanns, die Transaktionskosten Theorie, die „Social Exchange“ Theorie sowie weitere Erklärungsansätze, die keinen geschlossenen theoretischen Rahmen darstellen, aber wichtige Teilaspekte im Bindungsumfeld näher beleuchten, wie etwa die Theorie der Nachfragerloyalität, die Theorie der kognitiven Dissonanz, die Risikotheorie und die Lerntheorie<sup>93</sup>. Diese Ansätze werden auf Ihren Erklärungsbeitrag zur vorliegenden Problemstellung untersucht werden, um im weiteren Verlauf der Arbeit das komplexe System der Kundenbindung zu strukturieren und einzelne Systemelemente unter Einbeziehung verhaltenswissenschaftlicher Erklärungsansätze zu analysieren und zu einem systemtheoretischen Ansatz zusammenzufassen<sup>94</sup>.

### 2.2.1 Relationship Marketing

In der Literatur finden sich zum Begriff Relationship Marketing, der im deutschsprachigen Raum ohne Änderung des Bedeutungsinhaltes von verschiedenen Autoren auch als Beziehungsmarketing bezeichnet wird<sup>95</sup>, eine Reihe von Definitionen<sup>96</sup> (vgl. Tabelle 2-3).

Als Urheber des Begriffes Relationship Marketing gelten die amerikanischen Wissenschaftler Barbara Bund Jackson und Leonard L. Berry. Dabei fokussierte sich Jackson in ihrem Forschungsprojekt in den späten 70er Jahren auf industrielle Kunden und Großkunden, während Berry den Begriff aus dem Dienstleistungsbereich entwickelte.<sup>97</sup>

---

<sup>93</sup> eine ausführliche Diskussion von Erklärungsbeiträgen verschiedener Theorien im Umfeld des Relationship Marketing geben z.B. De Wulf/Odekerken-Schröder (2001). Neben den oben aufgeführten Theorieansätzen werden hier weitere Theorieansätze berücksichtigt, die im Wesentlichen Erklärungsbeiträge zu institutionell geprägten Beziehungen liefert und daher an dieser Stelle nicht berücksichtigt wurden.

<sup>94</sup> vgl. allgemein zu systemtheoretischen Ansätzen z.B. Meffert (1998), S. 22

<sup>95</sup> vgl. Bruhn/Bunge (1994a), S. 49, die Autoren schließen dabei auch den Begriff Beziehungsmanagement mit ein, den Diller jedoch als weitreichender definiert (vgl. Diller (1995b), S. 442).

<sup>96</sup> eine darüber hinausgehende Auflistung weiterer Definitionen zum Begriff des Relationship Marketing findet sich zum Beispiel bei Harker (1999).

<sup>97</sup> vgl. auch Gummesson (1994), S. 322, Bejou (1997), S. 728

Autor / Quelle	Definition
Berry (1983a), S. 25	Relationship Marketing is attracting, maintaining, and – in multi-service organizations – enhancing customer relationships.
Jackson (1985b), S. 20	Relationship Marketing is Marketing toward a strong, lasting relationship with individual accounts.
Hentschel (1991), S. 25	Beziehungsmarketing als „die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf mögliche und bestehende Geschäftsbeziehungen ausgerichteten Aktivitäten eines Marketers.“
Gummesson (1994), S. 5	Relationship Marketing ist Marketing, betrachtet als ein Geflecht von Beziehungen, Netzwerken und Interaktion.
Morgan/Hunt (1994), S.22	Relationship Marketing refers to all marketing activities directed toward establishing, developing and maintaining successful relational exchanges.
Bruhn/Bunge (1994a), S. 49	Relationship Marketing ist ein Marketingkonzept, dass sich mit der Abgrenzung, Erklärung und Gestaltung von Geschäftsbeziehungen beschäftigt.
Grönroos (1994)	Relationship Marketing is to identify and establish, maintain, enhance and when necessary also to terminate relationships with customers and other stakeholders, at a profit, so that the objectives of all parties involved are met, and that is done by a mutual exchange and fulfillment of promises.
Diller (1995b), S.442	Relationship Marketing postuliert eine Ausrichtung der Marketingaktivitäten auf individuelle Geschäftsbeziehungen statt anonyme Märkte.
Gaul/Volkman (1999), S. 63	Relationship Marketing bedeutet den Aufbau von langfristigen Austauschbeziehungen zu ausgewählten Kunden, Zulieferern, Wettbewerbern, Mitarbeitern, Non-Profit-Organisationen und politischen Institutionen in Form von enger Interaktion, Zusammenarbeit und Kooperation durch den Aufbau von strukturellen und sozialen Bindungen zu beiderseitigen Nutzen.

Tabelle 2-3

**Ausgewählte Definitionen zum Begriff Relationship Marketing**

Quelle: Eigene Darstellung

Die Definitionen unterscheiden sich in ihrer Bandbreite und Gewichtung<sup>98</sup>. Während Berry, Grönroos und größtenteils auch Diller einer engeren Auslegung folgen und sich auf die Beziehungen zwischen Anbietern und Kunden konzentrieren, verfolgen Bund Jackson, Gummesson sowie Morgan/Hunt eine weitere Auslegung und beziehen sich auf jegliche Beziehungen mit internen und externen Interaktionspartnern<sup>99</sup>. Dies beinhaltet u.a. Lieferanten, Kapitalgeber, Konkurrenten, Öffentlichkeit und eigene Mitarbeiter<sup>100</sup>.

Der Förderung langfristiger Geschäftsbeziehungen ist in der Wirtschaftsgeschichte kein vollkommen neues Phänomen. Bereits im Agrarzeitalter waren Bauern und Händler aufgrund eingeschränkter Mobilität und Alternativen darauf angewiesen, möglichst gute Beziehungen zu ihren Abnehmern bzw. Lieferanten zu unterhalten.<sup>101</sup> Erst durch den Übergang zum Industriezeitalter mit Massenproduktion, verbesserten Transportmöglichkeiten und dem Erscheinen von Großhändlern verlor die Beziehung an Bedeutung und der Fokus wechselte

<sup>98</sup> vgl. auch die Diskussion zu Relationship Marketing Definitionen in Morris et al. (1998), S. 360

<sup>99</sup> Diller bezeichnet die weitere Auslegung als Beziehungsmanagement (vgl. Diller (1995b), S. 442).

<sup>100</sup> vgl. Specht (1996), S. 10

<sup>101</sup> vgl. Sheth/Parvatiyar (1995a), S. 397

auf Einzeltransaktionen, Absätze und Marktanteile.<sup>102</sup> Im heutigen, postindustriellen Zeitalter erfolgt nun wieder eine Umorientierung auf relational gestaltete Geschäftsbeziehungen.

Ziele von Relationship Marketing Aktivitäten liegen im Wesentlichen im Aufbau, in der Entwicklung und Optimierung langfristiger Geschäftsbeziehungen mit ausgesuchten Beziehungspartnern<sup>103</sup> oder salopp gesagt darin, Beziehungen besser zu „managen“<sup>104</sup>.

Ausgehend von erfolgreichen Beziehungen lassen sich, abhängig von der jeweiligen Zielgruppe weitere, für das Unternehmen ökonomisch vorteilhafte Ziele erreichen. So verfolgen Relationship Marketing Aktivitäten die Intention, eine Bindung von Konsumenten an das eigene Unternehmen und seine Produkte und Dienstleistungen zu erreichen, so dass sich langfristig höhere Umsätze und Deckungsbeiträge z.B. durch Wiederkauf oder Cross-Buying-Effekte ergeben. Durch langfristige, erfolgreiche Beziehungen mit Lieferanten können Vorgänge innerhalb der Wertschöpfungskette optimiert werden, z.B. Qualitäts- und Effizienzsteigerungen oder die gemeinsame Entwicklung von Neuprodukten. Die Reduzierung von Unsicherheit im Umfeld des Unternehmens ist eine weitere wichtige Zielsetzung von Relationship Marketing Aktivitäten<sup>105</sup>. So sollen langfristige, erfolgreiche Beziehungen dem Unternehmen genügend Zeit und Spielraum geben, auf eintretende Veränderungen des Umfeldes angemessen zu reagieren, z.B. durch eine Veränderung von Kundenwünschen oder Unzufriedenheit eines Lieferanten.

Ein weiteres wichtiges Ziel eines Relationship Marketing ist das Schaffen einer positiven Atmosphäre innerhalb der Beziehung, so dass sich der Geschäftspartner freiwillig an das Unternehmen bindet<sup>106</sup>.

Als wesentliche Herausforderungen für die Zukunft des Relationship Marketing wurden bereits 1990 von Copulsky und Wolf<sup>107</sup> folgende Themen formuliert:

- Nutzung neuer Technologien zur Entwicklung geeigneter Informationssysteme
- Anpassung der Organisationsstruktur der Unternehmen
- Besondere Berücksichtigung des Kundenwertes
- Integration der Kommunikationskanäle zum Kunden
- Partnerschaften zwischen Herstellern und Händlern

Durch die rasanten Veränderungen im Umfeld der neuen Medien sowie die Entwicklungen im Bereich der CRM-Systeme wurden einige dieser Herausforderungen bereits angenom-

---

<sup>102</sup> vgl. Sheth/Parvatiyar (1995a), S. 406

<sup>103</sup> vgl. Wehrli/Wirtz (1996), S. 26

<sup>104</sup> vgl. Bernskötter (1996), S. 118

<sup>105</sup> vgl. Diller/Kusterer (1988), S. 212, Diller (1995b), S. 445

<sup>106</sup> vgl. die Ausführungen von Morgan/Hunt (1994), S. 22

<sup>107</sup> Copulsky/Wolf (1990), S. 19 f. ähnliche Empfehlungen aus einer empirischen Studie geben auch Evans/Laskin (1994), S. 451.

men. Dennoch wird nach wie vor noch ein großer Forschungsbedarf gesehen<sup>108</sup>. Auch wenn Relationship Marketing in der Praxis aktuelle und weit verbreitete Auswirkungen erzeugt, lassen sich doch immer noch deutliche Diskrepanzen zwischen den theoretischen und praktischen Ausprägungen beobachten<sup>109</sup>. Einen Überblick über weitere ausgewählte Arbeiten zum Relationship Marketing gibt die folgende Tabelle.

Autoren	Fokus	Empirische Unterstützung
Berry (1983b)	Relationship Marketing im Dienstleistungssektor; Relationship Marketing Strategien	nein
Jackson (1985b)	Relationship Marketing mit Industriekunden; Handlungsanweisungen	nein
Berry/Gresham (1986)	Relationship Marketing im Handel; Implementierungsstrategien zur Verbesserung der Beziehungsqualität zu Kunden	nein
Gummesson (1987)	Kritik transaktionsorientierten Marketings; Relationship Marketing als Marketing in Beziehungsnetzwerken; Dienstleistungsperspektive	nein
Grönroos (1990)	Diskussion von Relationship Marketing aus Dienstleistungsperspektive	nein
Peppers/Rogers (1993)	One-to-One Marketing, Beziehungsorientierung	nein
Bruhn/Bunge (1994a)	Ausführliche Analyse des Relationship Marketing Ansatzes	nein
Gummesson (1994)	Darstellung von 30 verschiedenen Beziehungssituationen mit Handlungsanweisungen	nein
Morgan/Hunt (1994)	Einfluss der Dimensionen Vertrauen und Commitment im Relationship Marketing	204 Einkäufer im Autoreifenhandel
Sheth/Parvatiyar (1995a)	Evolutionsgeschichte des Relationship Marketing; Gründe für neue Fokussierung auf Relationship Marketing und Konsequenzen für die Wissenschaft	nein
Bernskötter (1996)	kurze Übersicht Relationship Marketing	nein
Belz (1996)	Überblick Beziehungsmanagement	nein
Harnischfeger (1996)	Gründe, Vorteile und Instrumente im Relationship Marketing; Umsetzung in deutschen Unternehmen	nein
Specht (1996)	Ziele und Erfolgsfaktoren im Relationship Marketing	nein
Wehrli/Wirtz (1996)	Gründe und Ziele des Relationship Marketing; Übersicht zum Stand der Forschung	nein
Mattsson (1997)	Vergleichende Analyse zwischen Relationship Marketing und dem „Markets-as-Networks“-Ansatz	nein
Payne/Rapp (1999)	Darlegung eines Sechs-Märkte-Systems im Rahmen des Relationship Marketing	nein
Grönroos (1999)	Überblick der Forschung zu Relationship Marketing; Implikationen für Unternehmen, die Relationship Marketing einsetzen möchten	nein
Walter (1999)	Analyse von Beziehungspromotoren auf den Beziehungserfolg in Geschäftsbeziehungen	213 Unternehmen verschiedener Branchen in D, F, GB
Sheth/Parvatiyar (2000)	Zusammenarbeit, Beziehungsorientierung, gegenseitiger Nutzen	nein
Hippner (2005)	Überblick über die historische Entwicklung des Relationship Marketing hin zum Customer Relationship Management.	nein

Tabelle 2-4

**Beiträge zum Thema Relationship Marketing**

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>108</sup> vgl. z.B. Bejou (1997), O'Malley/Tynan (2000), Hippner), Homburg/Sieben (2008)

<sup>109</sup> vgl. Morris et al. (1998)

## 2.2.2 Neoklassische Mikroökonomische Theorie

Im Mittelpunkt der neoklassischen mikroökonomischen Theorie steht die Gewinnmaximierung in wettbewerbsintensiven Märkten. Unter der Annahme einer existierenden Präferenzstruktur, vollständiger Informationen und fehlender Transaktionskosten versuchen die Marktteilnehmer ihren individuellen Nutzen zu optimieren<sup>110</sup>. Die getätigten Transaktionen werden als voneinander unabhängig angesehen, da alle notwendigen Informationen im Preis enthalten sind. Es herrscht die Grundüberzeugung, dass durch den Markt- und Preismechanismus das marktwirtschaftliche System zum Gleichgewicht tendiert. Insofern haben Markennamen, Besonderheiten der Anbieter-Kunden-Beziehung sowie Kundenloyalität keinen Einfluss auf die Abwicklung dieser Transaktionen<sup>111</sup>. Gesteuert wird das Marktgeschehen durch Maßnahmen des Marketing Mix, mit dem Ziel eine Gewinnfunktion zu maximieren oder zumindest zu befriedigen.

Die Vorteile neoklassischer Ansätze liegen aufgrund der idealtypischen Rahmenbedingungen in der vergleichsweise einfachen Modellierbarkeit und anschließender Optimierung komplexer Sachverhalte. In Bezug auf Problemstellungen der Kundenbindung besitzt dieser Theorieansatz allerdings einige wesentliche Beschränkungen. Dem Kunden wird lediglich eine passive Rolle zugeschrieben. Er reagiert auf die Aktivitäten entsprechend einer angenommenen Präferenzstruktur. Persönliche gegenseitige Beziehungen zwischen den Marktakteuren bleiben unberücksichtigt. Auch das unterstellte rationale Verhalten eines „homo oeconomicus“ ist gerade im Beziehungsmarketing oft realitätsfern. Häufig erschweren auch Wechselbarrieren, die auf bereits in der Vergangenheit getätigten Transaktionen beruhen, den Anbieterwechsel.

Trotz der genannten Schwächen gibt die neoklassische mikroökonomische Theorie aber auch wichtige Hinweise für ein optimiertes Kundenbindungsmanagement. Aufgrund ihrer konsequenten Ausrichtung auf Gewinnmaximierung trägt sie dazu bei, einer gerade im Beziehungsmarketing immer wieder geforderten Wertorientierung<sup>112</sup> durch die Erklärung der Wertverteilung zwischen den Marktakteuren Rechnung zu tragen<sup>113</sup>. Da ein Kundenbindungsmanagement letztendlich Aktivitäten von Anbieterseite erfordert, die durch konkrete Maßnahmen umgesetzt werden müssen, erscheint der Rückgriff auf die vier „P“ (Product, Place, Promotion, Price) des Marketing Mix als durchaus sinnvoll, wenn zusätzlich spezielle Kundenbindungsmaßnahmen sowie verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse miteinbezogen werden.

Typische Untersuchungen, die auf diesem Erklärungsansatz basieren, beschäftigen sich in erster Linie mit kurzfristigen Auswirkungen der Marketingmaßnahmen. Zur Übertragung auf grundsätzlich eher langfristige Betrachtungen innerhalb von Geschäftsbeziehungen sind al-

---

<sup>110</sup> vgl. Sheth/Parvatiyar (1995b)

<sup>111</sup> Webster (1992)

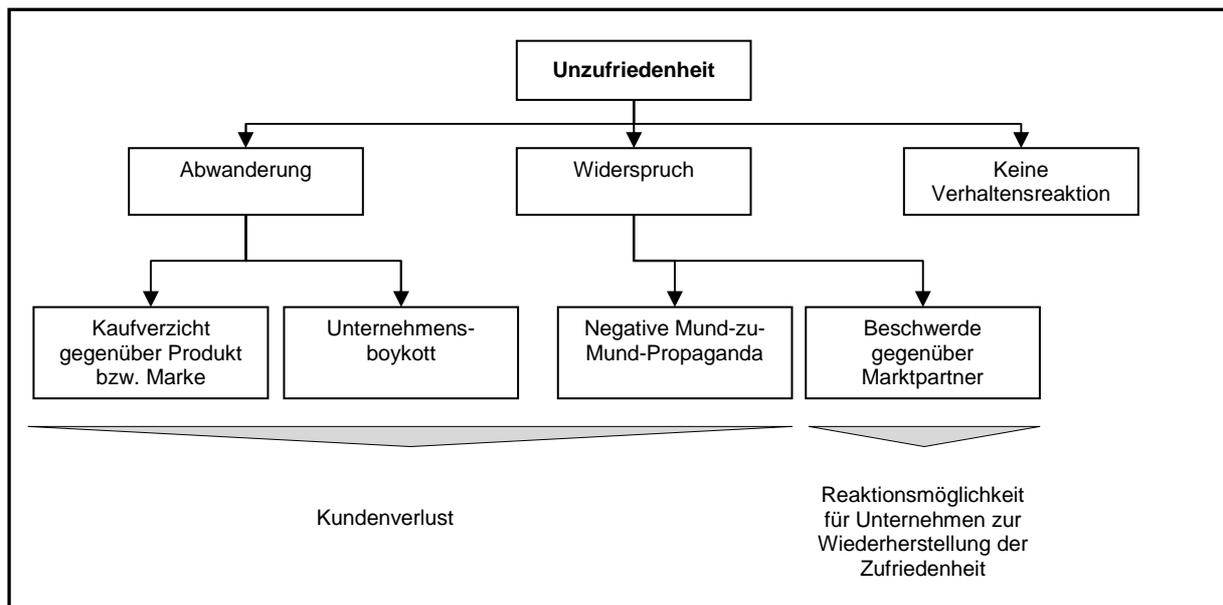
<sup>112</sup> vgl. etwa Copulsky/Wolf (1990)

<sup>113</sup> vgl. Sheth/Parvatiyar (1995b)

lerdings Anpassungen an Zielfunktionen, die einen längeren Zeithorizont berücksichtigen, notwendig.

### 2.2.3 Mikroökonomische Theorie Hirschmanns

Ausgangspunkt der Theorie Hirschmanns ist die Situation, dass sich die Leistung eines Anbieters aus Sicht des Kunden signifikant verschlechtert und beim Kunden zu Unzufriedenheit führt. In diesem Fall sieht Hirschmann zwei Möglichkeiten, wie der Kunde auf das negative Erlebnis reagieren kann: durch Beenden der Beziehung (exit) oder durch Beschwerde (voice) bzw. allgemeiner durch aktives Äußern der Unzufriedenheit<sup>114</sup>.



**Abbildung 2-3**

#### **Verhaltensreaktionen des Kunden bei Unzufriedenheit**

Quelle: in Anlehnung an Nieschlag et al. (1994), S. 951

Hirschmann betrachtet die Zufriedenheit mit dem Leistungsaustausch als wichtigstes beziehungskonstituierendes Element<sup>115</sup>. Bei Vorliegen von Unzufriedenheit kommt daher nicht allein der Anbieterwechsel, sondern auch der Versuch durch eine Beschwerde, eine Änderung von Praktiken, Grundsätzen und Leistungen des Geschäftspartners herbeizuführen in Betracht<sup>116</sup>. Die Entscheidung des Kunden für den Beschwerdeweg setzt allerdings bereits ein gewisses Maß an Loyalität zum Anbieter voraus, die Hirschmann als „psychische Hinwendung eines Kunden zu einem Lieferanten“ beschreibt<sup>117</sup>.

Die Motivation des Kunden zum Widerspruch hängt wesentlich von der Erfolgswahrscheinlichkeit ab, die der Kunde seinem Widerspruch beimisst<sup>118</sup>. Dabei spielen zum einen die Erwartung des Kunden, durch den Widerspruch beim Lieferanten Beachtung zu finden, und

<sup>114</sup> vgl. Schütze (1992), S. 91

<sup>115</sup> vgl. auch Peter (1997), S. 83

<sup>116</sup> vgl. Hirschman (1974), S. 25

<sup>117</sup> vgl. Schütze (1992), S. 96 nach Hirschman (1974), S. 65

<sup>118</sup> vgl. Hirschman (1974), S. 34

zum anderen die Erwartung hinsichtlich der Fähigkeit des Anbieters, das gewünschte Leistungsniveau bereitstellen zu können, eine Rolle.

Das Bestreben, Kunden zum Widerspruch zu bewegen hat mehrere positive Auswirkungen, die zur Kundenbindung beitragen. Aufgrund der Beschwerde besitzt der Anbieter die Möglichkeit, durch eine entsprechende Reaktion die Kundenzufriedenheit wiederherzustellen und somit eine Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung zu erreichen. Durch positive Erfahrungen der Kunden mit der Reaktion auf seine Beschwerde (Beschwerdezufriedenheit) kann oft nicht nur die Beendigung der Geschäftsbeziehung verhindert, sondern auch die Loyalität zum Anbieter unabhängig vom Typ der Beziehung<sup>119</sup> gesteigert werden<sup>120</sup>.

Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass der Anbieter die Chance hat, eigene Schwachstellen und Defizite frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu verbessern. Dadurch kann die Abwanderung von Kunden, die aufgrund ihrer weniger ausgeprägten Loyalität zum Anbieter nicht den Beschwerdeweg wählen würden, durch eine Vermeidung der Unzufriedenheit bereits im Vorfeld verhindert werden.

#### 2.2.4 Transaktionskosten Theorie

Im Rahmen der Neuen Institutionenlehre liefert die Transaktionskostentheorie einen Beitrag zur Erklärung unterschiedlicher Geschäftsbeziehungen. Die Transaktionskostentheorie findet bereits seit einiger Zeit Beachtung in der Kundenbindungsforschung<sup>121</sup>. Die Transaktionskostentheorie geht ursprünglich zurück auf Coase<sup>122</sup>, gewann allerdings erst durch die Arbeiten von Williamson an Popularität<sup>123</sup>.

Im Gegensatz zu den sozial- und verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen wird hierbei die Entstehung von Geschäftsbeziehungen und Loyalität nicht nur aus dem Blickwinkel eines Marktakteurs betrachtet, sondern auch die Interaktion zwischen Anbietern und Nachfragern und beidseitiges Kalkül miteinbezogen.

Ausgangspunkt der Transaktionskostentheorie ist die Überlegung, dass der Markt für den Austausch von Leistungen nicht immer die geeignetste Koordinationsform hinsichtlich der Höhe der Transaktionskosten ist: „The costs of conduction economic exchange in a market may exceed the costs of organizing the exchange within a firm“<sup>124</sup>.

---

<sup>119</sup> vgl. Mattila (2001), S. 95

<sup>120</sup> vgl. z.B. Richins (1983), S. 68, Fornell/Westbrook (1984)

<sup>121</sup> vgl. z.B. Plinke/Söllner (1998)

<sup>122</sup> Coase (1937)

<sup>123</sup> z.B. Williamson (1975), Williamson (1985), vgl. z.B. auch Gierl (2000), S. 108, John (1984), Dwyer/Oh (1987)

<sup>124</sup> Rindfleisch/Heide (1997)

Als Transaktionskosten kommen in diesem Zusammenhang z.B. Informations- und Suchkosten, Verhandlungs- und Abschlusskosten vor dem Leistungsaustausch, Kosten für die Abwicklung der Transaktion sowie Kontrollkosten nach erfolgtem Leistungsaustausch in Betracht<sup>125</sup>.

Es wird dabei eine beschränkte Rationalität der Marktakteure angenommen, die sich in beschränkter Informationsverarbeitungskapazität und Kommunikationsfähigkeit, opportunistischem Verhalten und Unsicherheit der Umwelt niederschlägt.

Die Entscheidung für den Verbleib in einer Geschäftsbeziehung beruht auf einer reinen Kosten-Nutzen-Betrachtung, die besonders durch das Vorliegen von beziehungsspezifischen Investitionen bestimmt wird. Dazu zählen materielle (z.B. Angleichung von Hard- und Software) und immaterielle (z.B. Schulung von Mitarbeitern, Erfahrungen mit dem Leistungsaustausch<sup>126</sup>) Investitionen, die ex-ante als beziehungskonstituierende Investitionen auftreten können, ohne die eine Beziehung nicht zustande gekommen wäre, oder sich ex-post im Laufe der Beziehung entwickeln.

Aus den Investitionen ergibt sich über die Dauer der Geschäftsbeziehung eine Reduktion der Transaktionskosten<sup>127</sup>. Dadurch, dass die Investitionen ihren Wert aber nur in der eingegangenen Beziehung behalten und bei Abbruch der Beziehung teilweise oder vollkommen wertlos werden<sup>128</sup>, resultieren daraus Wechselbarrieren, die umso höher sind, „je größer die Opfer sind, die der Kunde leisten muss, um sich aus der Beziehung zu befreien“<sup>129</sup>.

Ein Wechsel zu einem alternativen Geschäftspartner erfolgt also nicht allein dann, wenn sich ein Akteur dadurch eine höhere Zufriedenheit erwartet. Zusätzlich muss der langfristige Nutzen einer neuen Beziehung größer sein, als die Wechselkosten (Gesamtheit aller Kosten, die mit dem Wechsel eines Lieferanten verbunden sind<sup>130</sup>). Die entscheidende Rolle innerhalb der Transaktionskostentheorie spielen also die Wechselkosten, die als zentrale Determinante das Kundenbindungspotenzial und damit das Ausmaß der Bindung beeinflussen<sup>131</sup>.

## 2.2.5 Social Exchange Theorie

Die Social Exchange Theorie wurde in den 50er Jahren von Thibaut und Kelley entwickelt<sup>132</sup>. Sie basiert auf der Annahme, dass ein Individuum Kosten („costs“) und Nutzen („rewards“) einer Situation oder Beziehung wahrnimmt und das Ergebnis („outcomes“) bewertet. Bei der

---

<sup>125</sup> vgl. auch Meffert (1998), S. 935

<sup>126</sup> Williamson (1985) spricht hier von „human asset specificity“, daneben werden auch „site specificity“, „physical specificity“ und „asset specificity“ genannt (vgl. Williamson (1985), S. 95), die im Wesentlichen im Investitionsgüterbereich eine Rolle spielen.

<sup>127</sup> vgl. z.B. Grönroos (1994), S. 8

<sup>128</sup> vgl. Peter (1997), S. 92

<sup>129</sup> Plinke/Söllner (1998), S. 73

<sup>130</sup> vgl. Jackson (1985a)

<sup>131</sup> vgl. Meffert (1998), S. 1123, unter Kundenbindungspotenzial wird hierbei das Ausmaß der Gebundenheit verstanden.

<sup>132</sup> vgl. Thibaut/Kelley (1959)

Beurteilung des Ergebnisses werden Kosten und Nutzen gegeneinander aufgerechnet. Um den Wert einer Beziehung zu verbessern, müssen Individuen danach streben, die Kosten zu minimieren und den Nutzen zu maximieren. Mit steigendem Wert, der aus der Beziehung resultiert, nimmt die Wahrscheinlichkeit zu, eine engere Beziehung einzugehen.

Als Maßstab für die Bewertung dient ein so genannter Comparison Level (*CL*) als "some modal or average value of all outcomes known by the person"<sup>133</sup>. Dieser Vergleichsmaßstab ist die Schwelle, ab der ein Individuum das Ergebnis einer Beziehung als attraktiv oder zufrieden stellend empfindet. Ist der wahrgenommene Wert einer Beziehung größer als der Comparison Level ist das Individuum mit der Beziehung zufrieden. Der Comparison Level „locate(s) a psychologically meaningful mid-point for the scale of outcomes – a neutral point on a scale of satisfaction- dissatisfaction“<sup>134</sup>. Der Comparison Level *CL* kann insofern als Anspruchsniveau des Individuums interpretiert werden.

Vergleicht man den Wert einer Beziehung mit den Möglichkeiten, die aus einer Beziehung zu einem alternativen Beziehungspartner resultieren könnten, ergibt sich ein zweiter Vergleichsmaßstab. Der Comparison Level der besten Alternative (*CL<sub>alt</sub>*) berücksichtigt, welcher größtmögliche Wert aus einer Beziehung mit einem alternativen Partner erzielt werden kann. In diesem Fall ist eine Beziehung solange sinnvoll, wie die Differenz aus Nutzen und Kosten und damit das Ergebnis einer bestehenden Geschäftsbeziehung größer als die entsprechende Differenz der besten Alternative ist<sup>135</sup>, die aus Sicht des Individuums verfügbar und möglich sind. *CL<sub>alt</sub>* stellt somit einen Mindestwert einer Beziehung dar, den ein Individuum akzeptiert ohne die Beziehung zu beenden. Je interessanter eine alternative Geschäftsbeziehung eingeschätzt wird, d.h. je größer der *CL<sub>alt</sub>* ist, desto instabiler wird die bestehende Geschäftsbeziehung.

Eine optimale Situation ist dann gegeben, wenn die Outcomes einer bestehenden Beziehung größer als der Comparison Level der besten Alternative und größer als das eigene Anspruchsniveau wahrgenommen wird, und damit die folgenden Beziehungen erfüllt sind:

$$\text{Outcome} > CL_{alt} > CL \quad (2-1)$$

Je nach Beziehung zwischen diesen 3 Maßstäben lassen sich die in Tabelle 2-5 dargestellten Beziehungssituationen charakterisieren.

Die Social Exchange Theorie setzt voraus, dass jedes Individuum die Outcomes seiner Beziehungen genau vorhersagen und bewerten kann. Sie spielt eine Rolle in Situationen, in denen sowohl von Kunden- als auch von Anbieterseite der Beziehungsaspekt gesehen wird, das Produktinvolvement hoch, die Nachfrage inelastisch und eine dauerhafte Interaktion angestrebt wird<sup>136</sup>. Die Geschäftspartner müssen dabei Lenkungsmechanismen herausarbeiten, um Unsicherheit, Konflikte und opportunistische Transaktionen<sup>137</sup> zu vermeiden. Da die-

<sup>133</sup> Thibaut/Kelley (1959), S. 81

<sup>134</sup> Thibaut/Kelley (1959), S. 81

<sup>135</sup> vgl. Hentschel (1991), S. 25

<sup>136</sup> vgl. O'Malley/Tynan (2000), S. 809

<sup>137</sup> Opportunismus wird dabei nach Williamson (1975), S. 6 definiert als „self-interest seeking with guile“.

se Regelungsmechanismen bei gleichberechtigten Partnern nicht durch hierarchische Organisation oder einen externen „Schiedsrichter“ vorgegeben werden, sind soziale Normen im Sinne gemeinsamer Verhaltenserwartungen notwendig<sup>138</sup>. Zu solchen Normen zählt auch der Grad der „Kameradschaft“, der aus gemeinsamer Verantwortung und gleichen Interessen sowie einem Vertrauensverhältnis entsteht<sup>139</sup>.

Beziehung zwischen <i>Outcome, CL, CL<sub>alt</sub></i>	Charakteristik der Beziehung
$Outcome > CL > CL_{alt}$	Zufriedenheit, Stabilität, Abhängigkeit
$Outcome > CL_{alt} > CL$	Zufriedenheit, Stabilität, Unabhängigkeit
$CL_{alt} > CL > Outcome$	Unzufriedenheit, Beendigung der bestehenden Beziehung, Zufriedenheit mit neuer Beziehung
$CL_{alt} > Outcome > CL$	Zufriedenheit, Instabilität, Größere Zufriedenheit mit neuer Beziehung
$CL > CL_{alt} > Outcome$	Unzufriedenheit, Beendigung der bestehenden Beziehung Unzufriedenheit mit neuer Beziehung
$CL > Outcome > CL_{alt}$	Unzufriedenheit, keine Wechsellmöglichkeit, Abhängigkeit

Tabelle 2-5

**Charakterisierung von Beziehungen nach der Social Exchange Theorie**

Quelle: Eigene Darstellung

Nach dem Ansatz der Social Exchange Theorie gibt es mehrere Möglichkeiten, die Kundenbindung zu erhöhen: durch Erhöhung der Erträge (z.B. zusätzliche Leistungskomponenten<sup>140</sup>), durch Senkung des Aufwands (z.B. Preisnachlässe), durch Senkung des Anspruchsniveaus (z.B. Informationen über nicht realisierbare Leistungen) oder durch Senkung des Vergleichsniveaus (z.B. abwertende Informationen über Alternativen<sup>141</sup>).

## 2.2.6 Weitere Erklärungsansätze

### 2.2.6.1 Ansätze der Nachfragerloyalität

Bei Ansätzen der Nachfragerloyalität wird von der Grundannahme ausgegangen, dass die Bereitschaft, eine Beziehung oder Bindung einzugehen von bestimmten Merkmalen der Konsumenten abhängt<sup>142</sup>. Insbesondere Untersuchungen zur Markentreue konnten hier einzelne Ergebnisse liefern, dass mit zunehmendem Alter oder abnehmendem Bildungsniveau die Neigung zu loyalem Verhalten steigt<sup>143</sup>. Darüber hinaus lassen sich allerdings wenige Zusammenhänge zwischen soziodemografischen Nachfragermerkmalen und Kundenbindung erkennen.

<sup>138</sup> vgl. Thibaut (1968), der Einfluss von sozialen Normen auf die Vermeidung von Opportunismus wurde auch empirisch nachgewiesen vgl. dazu z.B. Gundlach et al. (1995), S. 90.

<sup>139</sup> vgl. Gundlach et al. (1995), S. 81

<sup>140</sup> dies geht auch konform mit der Forderung von Pohl und Dahlhoff, dass Kundenbindungsmaßnahmen generell einen Zusatznutzen bieten müssen (vgl. Winand/Pohl (1998), S. 37).

<sup>141</sup> vgl. dazu Hentschel (1991), S. 26, zusätzlich wird hier auch die Erhöhung von beziehungspezifischen Investitionen vorgeschlagen.

<sup>142</sup> vgl. Hentschel (1991), S. 25

<sup>143</sup> vgl. Bauer (1983)

### 2.2.6.2 Theorie der kognitiven Dissonanz

Die Theorie der kognitiven Dissonanz geht zurück auf Festinger<sup>144</sup>. Sie basiert auf der Annahme, dass Individuen ein dauerhaftes Gleichgewicht ihres kognitiven Systems anstreben. Auftretende Widersprüche sollen demnach beseitigt oder von vorne herein verhindert werden<sup>145</sup>. Ein kognitives System ergibt sich aus der Summe von Wissen, Erfahrungen und Meinungen und deren Beziehungen zueinander. Geraten diese Kognitionen aus dem Gleichgewicht, so entstehen psychische Spannungen. Solche kognitiven Dissonanzen entstehen in sämtlichen Entscheidungssituationen, bei denen das Individuum aus mehreren Alternativen auswählen muss. Auch in der Vor- und Nachkaufphase ist der Kunde kognitiven Dissonanzen ausgesetzt. Nach der Entscheidung für ein bestimmtes Produkt, muss man unter Umständen auch dessen Nachteile in Kauf nehmen und kommt nicht in den Genuss von Vorteilen, die andere Produkte gehabt hätten. Überschreiten diese Dissonanzen einen gewissen Toleranzwert, so ist das Individuum bemüht, das kognitive Gleichgewicht wieder herzustellen. Das Bemühen, die eigene Entscheidung nachträglich zu bestätigen, führt dazu, dass auftretende Unzulänglichkeiten des Produktes oder auch des Anbieters wohlwollender wahrgenommen werden oder sich der Konsument bei einer erneuten Entscheidungssituation wieder für das gleiche Produkt bzw. den gleichen Anbieter entscheidet<sup>146</sup>.

### 2.2.6.3 Risikotheorie

Die Risikotheorie geht davon aus, dass das Kaufverhalten des Kunden durch die Reduzierung von verschiedenen Risikofaktoren bestimmt wird. Kaufspezifische Risiken sind dabei die vom Konsumenten als nachteilig aufgefassten Folgen seines Verhaltens, die er nicht vorhersehen kann<sup>147</sup>. Ähnlich wie bei der Theorie der kognitiven Dissonanz<sup>148</sup> wird der Konsument beim Überschreiten einer Toleranzschwelle versuchen, sein wahrgenommenes Risiko zu reduzieren. Maßgeblich für die Lage dieses Schwellenwertes ist das Produktinvolvement<sup>149</sup>. Hohes Involvement führt im Allgemeinen zu einer verstärkten Risikowahrnehmung.

Allgemein kann man zwischen funktionalen, finanziellen, sozialen und psychischen Risikofaktoren unterscheiden. Funktionale Risikofaktoren entstehen dann, wenn das Produkt möglicherweise nicht die erwarteten Eigenschaften aufweist, d.h. seine Funktion nicht erfüllt. Finanzielle Risiken beziehen sich auf die eingesetzten finanziellen Mittel im Falle eines Fehlkaufs. Soziale Risiken entstehen, wenn das Produkt nicht den Normen des sozialen Umfeldes entspricht und deshalb zu Verlust von Status und Prestige führt. Psychische Risiken entstehen aus dem Vergleich der erwarteten und der wahrgenommenen Produkteigenschaften und der Gefahr, dass nach dem Kauf Unzufriedenheit entsteht. Um das Risiko auf ein akzeptables Restrisiko zu reduzieren, benötigt der Kunde zusätzliche Informationen, die seine Un-

---

<sup>144</sup> Festinger (1957)

<sup>145</sup> vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 181

<sup>146</sup> Homburg et al. (1999a), S. 180

<sup>147</sup> vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 386

<sup>148</sup> vgl. dazu auch Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 386

<sup>149</sup> vgl. Laurent/Kapferer (1985), S. 43, Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 388

sicherheit begrenzen. Dies kann der Kunde dadurch realisieren, dass er eine langfristige Geschäftsbeziehung eingeht. Ein umfassender Informationsstand über den Beziehungspartner, ein daraus resultierendes besseres Urteilsvermögen und bessere Kontrollmöglichkeiten über dessen Leistungen können das funktionale Risiko begrenzen<sup>150</sup>. Durch Verringerung von opportunistischem Verhalten in langfristigen Geschäftsbeziehungen sinkt das finanzielle Risiko<sup>151</sup>. Auch soziale Risiken können durch engere persönliche Kontakte zum Personal des Anbieters abgebaut werden<sup>152</sup>.

Durch die verringerte Unsicherheit innerhalb einer Anbieter-Kunden-Beziehung entsteht ein beiderseitiger Nutzen<sup>153</sup>, der erklärt, warum Anbieter und Nachfrager an gegenseitigen Bindungen interessiert sind. Kundenbindung stellt damit eine Risikoreduktionsstrategie dar.

Die Grenzen dieses Erklärungsansatzes liegen allerdings als Gegenpol in einem absichtlichen „risk-taking-behavior“<sup>154</sup>. Dabei handelt es sich um eine intrinsische Motivation, bewusst Risiken einzugehen. Die Befriedigung einer Explorationsneigung kann dann gerade durch die Wahl unbekannter Marken erfolgen<sup>155</sup>.

#### 2.2.6.4 Lerntheorie

In der so genannten Lerntheorie wird davon ausgegangen, dass nur die Verhaltensweisen beibehalten werden, für die der Kunde in der Vergangenheit belohnt wurde. Im Gegensatz dazu führt die Bestrafung von Verhalten stets zu Verhaltensänderung. Im englischen Sprachgebrauch wird die Theorie des Lernens durch Verstärkung unter den Begriffen „Operant Conditioning“ oder „Instrumental Learning“ betrachtet<sup>156</sup>. Unter Lernen wird dabei eine „relative, überdauernde Änderung einer Verhaltensmöglichkeit aufgrund von Erfahrungen und Beobachtungen“ verstanden<sup>157</sup>. Positive Einflüsse bestärken das Individuum in seiner Absicht, in einer ähnlichen Situation die gleiche Verhaltensweise erneut anzuwenden, negative Erfahrungen verringern die Wahrscheinlichkeit, dass der Konsument sein Verhalten wiederholt und führen daher eher zu Verhaltensänderungen<sup>158</sup>. Ist also ein Kunde zufrieden mit einem Produkt oder einem Anbieter, so wirkt diese Zufriedenheit als Verhaltensverstärkung und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde erneut das gleiche Produkt bzw. den

---

<sup>150</sup> Hentschel (1991), S. 25

<sup>151</sup> vgl. Hentschel (1991), S. 25

<sup>152</sup> Hentschel (1991), S. 25, vgl. auch die Fähigkeit des Verkaufspersonals zur Risikoreduktion als Maßstab für die Beziehungsqualität: Beziehungsqualität als „the salesperson's ability to reduce perceived uncertainty“ Crosby et al. (1990), S. 70.

<sup>153</sup> so z.B. so Dwyer et al. (1987), S. 14

<sup>154</sup> vgl. dazu Gierl (2000), S. 220

<sup>155</sup> vgl. Gierl (2000), S. 232

<sup>156</sup> vgl. dazu ausführlicher Homburg et al. (1999b), S. 91

<sup>157</sup> vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 316, ähnlich auch Engel et al. (1993), S. 426: „the process by which experiences leads to changes in knowledge, attitude and/or behavior.“

<sup>158</sup> vgl. Wilkie (1994), S. 270

gleichen Anbieter wählt. Je kontinuierlicher diese Verhaltensverstärkung eintritt, desto enger wird der Kunde an den Anbieter gebunden<sup>159</sup>.

## 2.3 Geschäftsbeziehungen als Grundlage der Kundenbindung

### 2.3.1 Definition und Konzeptualisierung

Wesentliches Untersuchungsobjekt der Kundenbindungsforschung sind die Geschäftsbeziehungen zwischen den Marktakteuren. Aufgrund der Zielsetzungen des Kundenbindungsmanagements, Kunden langfristig zu halten und Wiederkäufe zu erreichen, genügt es nicht, einzelne Transaktionen zu betrachten. Konstituierendes Element der Kundenbindung ist vielmehr das Vorliegen einer Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager, wodurch sich wesentliche Dimensionen des Marketingmanagement von einem Transaktionsmarketing hin zu einem Beziehungsmarketing verschieben (vgl. Tabelle 2-6).

Merkmal	Transaktionsmarketing	Beziehungsmarketing
Ziel	einseitige Transaktion eines Produkts bzw. einer Dienstleistung; Kundenakquisition	langfristige Bindung und Integration von Geschäftspartnern; Steigerung der Beziehungsqualität
Zeithorizont	kurzfristig	langfristig
inhaltlicher Fokus	Produkt, Preis	Beziehungen
zeitlicher Fokus	Vorkaufsphase	permanent
Kontaktintensität	gering	stark
Einflussperspektive	einseitig, Anbieter auf Kunde	wechselseitig
Austauschart	nur Produkt bzw. Serviceleistung gegen finanzielle Kompensation	zusätzlich persönlicher, sozialer, nicht ökonomisch bedingter Austausch
Marketinginstrumente	überwiegend traditionelles Marketing Mix	überwiegend interaktive Instrumente
Investitionen in Beziehungen	gering	hoch
Kommunikationsform	einseitig, standardisiert	individueller Dialog
Vorstellung vom Geschäftspartner	anonyme Masse	Partner
aktiv gestaltende Funktionsbereiche des Unternehmens	Marketingabteilung	alle Bereiche des Unternehmens
Kooperation zwischen Marketing und anderen Funktionsbereichen	wenig	viele

**Tabelle 2-6**

**Vergleich zwischen Transaktions- und Relationship Marketing**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Grönroos (1994), Fontenot/Wilson (1997), Peter (1997)<sup>160</sup>

In Abhängigkeit von ihrer zeitlichen Orientierung stellt Ganesan fest „firms with short-term orientation rely on the efficiencies of market exchanges to maximize their profits in transactions“, „firms with a long-term orientation rely on relational exchanges to maximize their profits over a series of transactions“<sup>161</sup>. Bei der Langfristorientierung rücken Abfolgen von Inter-

<sup>159</sup> vgl. Assael (1992), S. 72

<sup>160</sup> Zur Unterscheidung mittels weiterer Merkmale vgl. Wehrli/Wirtz (1996), S. 26, Hüttner et al. (1999), S. 397, Jung (1999), S. 5, Payne/Rapp (1999), S. 6-7.

<sup>161</sup> Ganesan (1994), S. 3

aktionen zwischen Anbieter und Nachfrager<sup>162</sup> in den Mittelpunkt, die durch ökonomische Zielsetzungen und personale Kontakte geprägt sind<sup>163</sup>. Wesentlicher Aspekt ist die Kommunikation zwischen den Beziehungspartnern<sup>164</sup>. Kommunikation bedeutet dabei den Austausch von Botschaften, um sich gegenseitig die Absichten und „Capabilities“ näher zu bringen<sup>165</sup>. Insofern können langfristige Geschäftsbeziehungen auch als psychologische Verträge interpretiert werden<sup>166</sup>. Einige ausgewählte Definitionen von Geschäftsbeziehungen sind in der folgenden Tabelle 2-7 dargestellt.

Autor / Quelle	Definition
Diller/Kusterer (1988), S. 211	Als Geschäftsbeziehung verstehen wir jeden von ökonomischen Zielen zweier Organisationen geleiteten Interaktionsprozess zwischen zwei oder mehr Personen ab dem ersten Geschäftsabschluss.
Bruhn/Bunge (1994b), S. 49	Eine Geschäftsbeziehung ist charakterisiert durch von ökonomischen Zielen geleitete Interaktionsprozesse mit personalen Kontakten, langfristigen Geschäftsperspektiven und damit verbunden einer investiven Komponente.
Weiber/Beinlich (1994), S. 122	Eine Geschäftsbeziehung ist eine Abfolge von Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager, die untereinander auf unterschiedlichste Arten verbunden sein können.
Diller (1996b), S. 82	Unter einer Geschäftsbeziehung versteht man alle anbieterseitig von ökonomischen Zielen geleitete, direkte, integrative und auf mehrmalige Transaktionen ausgerichtete Interaktionsprozesse zwischen einem Güteranbieter und –nachfrager.

<b>Tabelle 2-7</b>	<b>Ausgewählte Definitionen zum Begriff der Geschäftsbeziehung</b> Quelle: Eigene Darstellung
--------------------	--

### 2.3.2 Merkmale von Geschäftsbeziehungen

Geschäftsbeziehungen bestehen in der Regel zwischen Organisationen oder Personen. Auch im Falle einer Organisation, die formal als Beziehungspartner auftritt, stellen die Personen, die für die Organisation im Rahmen der Geschäftsbeziehung aktiv werden, einen wesentlichen Bestandteil der Geschäftsbeziehung dar. Welche Bedeutung der persönlichen Komponente in Geschäftsbeziehungen beigemessen wird, lässt sich an der Klassifizierung von Mattila erkennen, der für eine echte Geschäftsbeziehung verlangt, dass die Kontakte immer zwischen denselben Personen bestehen. Wechseln beispielsweise die Ansprechpartner eines Kunden innerhalb der gleichen Anbieterorganisation, so spricht er nur von Pseudobeziehungen<sup>167</sup>.

Daneben wurden in zahlreichen wissenschaftlichen Studien eine Reihe weiterer Variablen zur Beschreibung und Klassifizierung von Geschäftsbeziehungen herausgearbeitet, über die

<sup>162</sup> vgl. Weiber/Beinlich (1994), S. 122

<sup>163</sup> so z.B. Diller/Kusterer (1988), S. 211, Bruhn/Bunge (1994b), S. 49

<sup>164</sup> so z.B. Andersen (2001), S. 168

<sup>165</sup> vgl. Andersen (2001), S. 168 f.

<sup>166</sup> so z.B. Doyle (1999), S. 89

<sup>167</sup> vgl. Mattila (2001), S. 91, vgl. darüber hinaus zur Taxonomie von Geschäftsbeziehungen Dabholkar/Neeley (1998).

die folgende Tabelle 2-8 einen Überblick vermittelt. Häufig sind dabei dyadische, zum Teil aber auch netzwerkartige Beziehungen Gegenstand der Untersuchung.

Autor / Quelle	Variablen zur Beschreibung der Geschäftsbeziehung	Geschäftsbeziehungstyp
Hakansson/Östberg (1975)	Macht Sozialer Austausch Anpassungsgrad Wahrgenommene Unsicherheit Wahrgenommener Kooperationsnutzen Situationseinflüsse	Dyade
Hakansson/Wootz (1979)	Physischer Austausch Sozialer Austausch Anpassungen Individuelle Entscheidungsstruktur Interaktionsnotwendigkeit Interaktionsalternativen	Dyade
Cunningham (1980)	Interaktionsparteien Interaktionsprozess Interaktionsumwelt Interaktionsatmosphäre	Dyade
Ford et al. (1986)	Leistungsfähigkeit Gegenseitigkeit Angepasstheit Inkonsistenz	Netzwerk
Campbell (1985)	Charakteristika von: Produkt Individuum Organisation Industrie Interaktionsstrategie Interaktionsepisode	Dyade
Diller/Kusterer (1988)	Subjektives Leitbild Zeithorizont Vertrauen Ökonomischer Anreiz Innere Verpflichtung (Commitment)	Dyade
Weiber/Beinlich (1994)	Technologische Aspekte Organisatorische Aspekte Psychologische Aspekte	Dyade
Schwaner (1996)	Vertrauen Commitment Macht	Dyade
Werner (1997)	Vertrauen Commitment Zufriedenheit	Dyade

**Tabelle 2-8****Untersuchungen von Geschäftsbeziehungen in der Marketingliteratur**

Quelle: Erweiterte Darstellung in Anlehnung an Schwaner (1996), S. 58f.

Auf Basis einer Analyse von Definitionen extrahieren Morris, Brunyee und Page<sup>168</sup> wesentliche Variablen, die zur Charakterisierung von Beziehungen verwendet werden können (vgl. Tabelle 2-9).

<sup>168</sup> Morris et al. (1998)

Variable	Beschreibung
Adaptations	Extent to which adjustments must be made by buyer and/or seller to process, products, or procedures specific to the exchange partner.
Asset specificity	Extent to which either party is required to make relationship-specific / nonretrievable investments.
Commitment	An enduring desire to make maximum effort to maintain relationship.
Complexity of the transaction	How complicated are the products, processes, contractual terms, and human interactions.
Comparison level of alternatives	The costs and benefits associated with working with an alternative seller or buyer.
Connectedness between transactions	How critical or, alternatively, nonexistent is the interdependence between a set of transactions over time.
Cooperation / cooperative norms	Reflective of attitudes, expectations, and behaviors the parties have about working jointly to achieve common and individual goals.
Duration of transaction	The extent to which the exchange continues over a period of time.
Frequency of transactions	This varies from single or occasional to virtually continuous.
Information exchange	Willingness to openly share information that may be useful to both parties.
Intensity or extent of interdependence	Degree to which either party has requirements of the other that are not immediately available from alternative sources.
Legal bonds	Detailed and binding contractual agreements that specify the obligations and roles of both parties.
Mutual goals	Strategic and operational outcomes (financial, technical, competitive) from the relationship sought jointly by the parties.
Operational transactions / structural bonds	Formal, systematic, and structural interfirm ties that contribute to each firm's business operations, such as shared warehousing.
Performance measurement	Measurement of either party's satisfaction with the performance of the other, often measured on a number of tangible and intangible dimensions.
Performance uncertainty	Environmental change makes it difficult for either party to determine in advance how it wishes the other to behave.
Power symmetry or asymmetry of the roles	Extent to which relationships are either equal or unequal where one party may be dominant or submissive.
Shared technology	Linkages that are established between the parties in terms of information, communications, manufacturing, logistical, and other technologies.
Social bonds	Personal ties that develop between or among members of the buying and selling organizations.
Trust	Confidence in an exchange partner's reliability and integrity.
Valence of the relationship	Relationships can be classified along a continuum ranging from those who are cooperative and friendly to those who are competitive and hostile.
Value extraction	Determination of who receives which benefits deriving from the relationship.

Tabelle 2-9

**Merkmale zur Charakterisierung von Geschäftsbeziehungen**

Quelle: Morris et al. (1998), S. 362

### 2.3.3 Beziehungsqualität

Ein wichtiges Ziel bei der Entwicklung von Geschäftsbeziehungen ist die Steigerung der Qualität der Beziehung durch eine immer bessere Erfüllung der Kundenanforderungen. „Relationship quality can be seen as the degree of appropriateness of a relationship to fulfil the needs of the customer associated with this relationship“<sup>169</sup>. Die Definition von Beziehungs-

<sup>169</sup> Hennig-Thurau/Klee (1997), S. 751

qualität als "a higher-order construct that encompasses trust, satisfaction, commitment, minimal opportunism, customer orientation, and ethical profile"<sup>170</sup> weist deutliche Ähnlichkeiten zum Kundenbindungskonstrukt auf. Beide Konstrukte besitzen gleiche Bestandteile. Während Beziehungsqualität die Geschäftsbeziehung zwischen zwei Partnern charakterisiert, stellt Kundenbindung ein Merkmal eines Individuums dar, das zusätzlich eine Verhaltenskomponente beinhaltet. Unter Verzicht auf diese Verhaltenskomponente könnte man insofern die übrigen einstellungsorientierten Bestandteile der Kundenbindung als wahrgenommene<sup>171</sup> Beziehungsqualität bezeichnen<sup>172</sup>. Die enge Verbindung zwischen Beziehungsqualität und Kundenbindung, die sich gegenseitig beeinflussen<sup>173</sup>, lässt Parallelen zur Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Servicequalität erkennen<sup>174</sup>.

Die Qualität einer Geschäftsbeziehung wird im Wesentlichen von der Wahrnehmung der Marke und der Unternehmenskommunikation, den Erfahrungen des Kunden mit den Produkten, Dienstleistungen und den bisherigen Kontakten sowie der eigenen Einstellung bzw. der der Bezugsgruppen des Kunden beeinflusst<sup>175</sup>. Um gegenüber seinem Beziehungspartner richtig agieren zu können, ist es wichtig, die Beziehungsqualität zu kennen<sup>176</sup>. Für die Analyse von Beziehungen und zur Messung der Beziehungsqualität gibt es verschiedene methodische Ansätze<sup>177</sup>. Sehr häufig findet man eine indikatorenbasierte Messung der Beziehungsqualität. Unter stärkerer Bezugnahme auf Kosten- oder monetär bewertbare Größen spricht man auch von Beziehungseffizienz. Eine Übersicht gebräuchlicher Indikatoren ist in der folgenden Tabelle 2-10 dargestellt.

---

<sup>170</sup> Dorsch et al. (1998), S. 130, vgl. auch zu weiteren Determinanten der Beziehungsqualität Bejou et al. (1996) für eine empirische Untersuchung von Dimensionen der Beziehungsqualität.

<sup>171</sup> vgl. hierzu auch Baumgarth/Stuhler (1999), S. 182

<sup>172</sup> vgl. hierzu auch die Unterscheidung zwischen Beziehungsqualität und Retention bei Hennig-Thurau/Klee (1997), S. 741

<sup>173</sup> vgl. dazu z.B. die Verwendung der Beziehungsqualität als nichtlinearen Indikator für Kundenbindung (Hennig-Thurau/Klee (1997), S. 742) oder die Erklärung der Kundenbindung durch das Relationship-Quality Modell bei Hennig-Thurau et al. (1999).

<sup>174</sup> vgl. dazu ausführlicher auch Abschnitt 3.1.1

<sup>175</sup> vgl. Doyle (1999), S. 89, ähnlich auch Hennig-Thurau et al. (2001), S. 334 "the relationship quality construct contains three components: the customer's perception of service or product-related quality (a stable attitude-like construct mainly resulting from the customer's previous ephemeral feelings of satisfaction), the customer's trust in the relationship partner, and the customer's commitment to that partner."

<sup>176</sup> so z.B. Garbarino/Johnson (1999), S. 81 „satisfaction, trust and commitment play different roles in the prediction of the future intentions for low and high relational customers“.

<sup>177</sup> vgl. z.B. zu Methoden zur Analyse von Beziehungen Hentschel (1991), für eine Darstellung von 7 methodischen Ansätzen zur Messung der Beziehungsqualität anhand verschiedener Input- und Outputfaktoren vgl. Baumgarth/Stuhler (1999).

Zielgruppe / Messfokus	Kunde	Lieferant	Wettbewerber Kooperationspartner	Staat Öffentlichkeit Investoren	Mitarbeiter
	Vertikales Relationship Marketing	Vertikales Relationship Marketing	horizontales Relationship Marketing	Laterales Relationship Marketing	Internes Relationship Marketing
<b>Beziehungsqualität</b>	Kundenzufriedenheit Anzahl Beschwerden Anzahl Weiterempfehlungen Anzahl Kundenvorschläge GAP-Modell <sup>178</sup>	Dauer der Beziehung Anzahl gemeinsamer Treffen Anzahl Beschwerden Anzahl Vorschläge des Lieferanten	Anzahl gemeinsamer Treffen Anzahl gemeinsam gestarteter Aktionen (z.B. in Branchengremien)	Image des Unternehmens Anzahl Treffen mit staatl. Organisationen Zufriedenheit der Aktionäre	Mitarbeiterzufriedenheit Anzahl interner Verbesserungsvorschläge Verhältnis zu Betriebsrat
<b>Beziehungseffizienz</b>	Cross-Buying-Effekte Marktanteil, Umsatz, Gewinn durchschn. Umsatz pro Kunde	Wertschöpfungsoptimierungen (Kosten, Zeit, Komplexität, etc.) Kosten für Handling von Lieferanten	Benchmarking zu Konkurrenten Anzahl erfolgreich abgewickelte Projekte (z.B. in der Forschung)	Aktienkurs Beseitigung staatlicher Barrieren Anzahl Bewerbungen	Anzahl Kündigungen Kosten für Akquirierung neuer Mitarbeiter Anzahl gemeldeter Patente

**Tabelle 2-10** Messinstrumente für Beziehungsqualität und Beziehungseffizienz  
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Clark et al. (1993) S. 41 ff., Bruhn/Bunge (1994b), S. 71 ff.

## 2.4 Online-Kundenbindung

Mitte bis Ende der 90er Jahre rückte das Internet zunehmend in den Fokus von Marketingüberlegungen<sup>179</sup>. Damit entstanden auch wissenschaftliche Beiträge zur Online-Kundenbindung<sup>180</sup>. In der Zwischenzeit ist das Internet längst zu einem alltäglich und nahezu für jeden verfügbaren Kommunikationsmittel geworden. Ende 2007 hatten zum Beispiel in Nordamerika bereits 71,1% der Bevölkerung einen Online-Zugang. In der EU waren es im Durchschnitt knapp 59,9%. Australien und Neuseeland lagen mit einer Online-Durchdringung von jeweils ca. 75% sogar noch darüber<sup>181</sup>. Gerade deswegen dürfte kaum eine Kundenbindungsstrategie zumindest auf den unterstützenden Einsatz entsprechender Online-Maßnahmen verzichten. Dennoch weisen Kundenbindungsfragestellungen, die sich in diesem Umfeld bewegen nach wie vor bestimmte Besonderheiten auf, die in diesem Abschnitt näher untersucht werden.

<sup>178</sup> zur Funktionsweise des für den Dienstleistungsbereich entwickelte GAP-Modell vgl. Parasuraman et al. (1985).

<sup>179</sup> vgl. dazu etwa Oenicke (1996), Hünerberg (1996), Riedl/Busch (1997), Gaul et al. (1997), Strauss/Frost (1999), Gupta (1997).

<sup>180</sup> z.B. Mayer (1996), Hildebrand (1998), Dayal et al. (1999), Hoffman et al. (1999)

<sup>181</sup> Alle Angaben stammen von www.internetworldstats.com (vom 06.06.2008). In der EU gibt es allerdings noch erhebliche Unterschiede in der Online-Durchdringung. So haben z.B. in Norwegen bereits 88,0%, in Schweden 77,3%, in Portugal 73,1%, in Großbritannien 66,4%, in Deutschland 64,6% und in Frankreich 54,7% der Bevölkerung einen Onlinezugang (Stand 30.11.07).

### 2.4.1 Besonderheiten der Kundenbindung in Online-Medien

Unter dem Begriff Online-Medien versteht man im Wesentlichen das Internet insbesondere das World Wide Web sowie Online-Dienste. Da sich zentrale Charakteristika der Kommunikation innerhalb dieser Medien wie Hypermedialität und Interaktivität sehr ähnlich sind<sup>182</sup>, wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf eine detaillierte Unterscheidung verzichtet.

Wesentliche Merkmale von Online-Medien sind<sup>183</sup>:

- **Ständige Verfügbarkeit**  
Informationen und Daten sind rund um die Uhr verfügbar. Räumliche und zeitliche Diskrepanzen zwischen Anbieter und Nachfrager werden aufgelöst<sup>184</sup>.
- **Hyper- und Multimedialität**  
Online-Medien verknüpfen ein auf den Informationszugang bezogenes Hypertextprinzip mit einem darstellungsbezogenen Multimediaprinzip<sup>185</sup>. Durch computergestützte Systeme bzw. Anwendungen, „die eine integrierte interaktive Bearbeitung von unterschiedlichen Informationen unter Rückgriff auf verschiedene zeitunabhängige und zeitabhängige Mittel zu deren Darstellung und Verarbeitung ermöglichen“<sup>186</sup> werden durch die Verwendung von Texten, Bildern, Filmen und Tönen cross-mediale Strukturen geschaffen.
- **Interaktivität**  
Online-Medien ermöglichen ein aufeinander bezogenes aktives Such- und Kommunikationsverhalten zweier Parteien und setzen dies aber gleichzeitig auch voraus. Im Falle der personalen Interaktivität besteht die Möglichkeit einer symmetrischen reziproken Kommunikation durch den direkten Austausch von Informationen zwischen Personen<sup>187</sup>. Zusätzlich stellen Online-Medien auch eine maschinelle Interaktivität bereit, durch die Nutzer in Abhängigkeit ihrer vorangegangenen Eingaben und den systembedingten Responsemöglichkeiten Form und Inhalt einer vermittelten Umgebung in Echtzeit beeinflussen können<sup>188</sup>.
- **Effiziente Kommunikation**  
Online-Medien ermöglichen einerseits durch die direkte Adressierbarkeit von Informationen eine direkte, unmittelbare Ansprache von Personen oder Institutionen, unabhängig von ihrer räumlichen oder zeitlichen Position. Andererseits werden durch eine

---

<sup>182</sup> vgl. Riedl/Busch (1997), S. 163

<sup>183</sup> zu Übersichten über Charakteristika von Online-Medien vgl. etwa Bauer et al. (2002), S. 157, Bernecker (2002), Riedl/Busch (1997), S. 164ff.

<sup>184</sup> so Hildebrand (1998), S. 65, ähnlich auch Betz/Krafft (2003), S. 173, die darin insbesondere den Vorteil reduzierter Suchkosten erkennen, vgl. auch die Darstellung einer hohen Verfügbarkeit eines Internetangebots als wesentlicher „Hygienefaktor“ bei Bauer et al. (2002), S. 159.

<sup>185</sup> vgl. Riedl/Busch (1997), S. 164

<sup>186</sup> Gerpott (1996), S. 15

<sup>187</sup> vgl. Riedl/Busch (1997), S. 165, Hoffmann/Novak (1996), S. 52

<sup>188</sup> vgl. Riedl/Busch (1997), S. 164

individuelle Selektion von Informationen durch die Nutzer die Voraussetzungen für geringe Prozesskosten geschaffen.

- **Integration von Kommunikation und Transaktion.**

Online-Medien verbinden die Informationsübermittlung mit Kauf- und Bestellmöglichkeiten ohne Medienbruch. Sie gehen damit deutlich über herkömmliche Kommunikationsformen hinaus, indem viele Kontaktpunkte im Verlauf einer Anbieter-Kunden-Beziehung im gleichen Medium abgewickelt werden können.

- **Open Source Informationen.**

Internetnutzer stellen Informationen frei verfügbar für andere Nutzer ins Internet, die wiederum darauf aufbauende Informationen im Internet zur Verfügung stellen. Durch das sogenannte „sharing intellectual property“<sup>189</sup> entsteht ein enormer kostenfreier Informationszuwachs.

- **Soziale Netze.**

Durch vielfältige Interaktionsformen zwischen Nutzern z.B. durch Kommentieren, Ratings und Rankings und direkte Kommunikation mit anderen Nutzern in Communities, Blogs, Posts entstehen soziale Netzwerke im Internet. Die Trennung in Anbieter und Nachfrager wird aufgelöst. Jeder Internetnutzer kann selbst gleichzeitig beide Rollen einnehmen und trägt durch „user-generated content“ zunehmend dazu bei, die die Trennung zwischen professionellem und Amateur Content zu verwischen<sup>190</sup>.

Bei der Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen Beiträgen, die sich mit Online-Kundenbindung beschäftigen, lassen sich unterschiedliche Schwerpunkte erkennen. Zum einen werden aus der Erkenntnis heraus, dass auch im Internet Geschäftsmodelle ohne Kundenbindung oft nicht funktionieren, E-Business- und E-Commerce-Überlegungen auf E-Loyalty-Themen ausgedehnt. Auf Basis von Erkenntnissen über das Internetnutzerverhalten<sup>191</sup> entwickeln sich Online-Kundenbindungsaktivitäten zu notwendigen Marketinginstrumentarien für Internetangebote. Klassische Marketing- und Kundenbindungsüberlegungen werden auf den Online-Bereich übertragen<sup>192</sup>, um das Internet nicht nur als zusätzlichen Kommunikationskanal zu nutzen. Auch aus der Erfahrung mit der Gestaltung erfolgreicher Online-Angebote<sup>193</sup> in Verbindung mit Besonderheiten der Online-Medien wird versucht, entsprechende neue Möglichkeiten für Kundenbindungsmaßnahmen zu entwickeln.

Mit Ihrer Feststellung „without the glue of loyalty, even the best designed e-business-modell will collapse“<sup>194</sup> verdeutlichen Reichheld und Schefter die Notwendigkeit, Online-Angebote so zu gestalten, dass die Kunden zum Wiederkommen veranlasst werden. Internetaktivitäten

---

<sup>189</sup> Cooke/Buckley (2008), S. 272

<sup>190</sup> Cooke/Buckley (2008), S. 273

<sup>191</sup> vgl. z.B. vgl. Hoffmann/Novak (1996), Huang (2000)

<sup>192</sup> vgl. etwa Bernecker (2002), Hildebrand (1998)

<sup>193</sup> vgl. Srinivasan et al. (2002), Bachem et al. (1999), Rieke/Stein (1998), Xue et al. (2000)

<sup>194</sup> Reichheld/Schefter (2000), S. 106

alleine ergeben noch keinen Wettbewerbsvorteil<sup>195</sup>. Als Gründe für geringe Kauf- bzw. Wiederkaufsraten werden häufig genannt<sup>196</sup>:

- **„Free lunch“-Mentalität:**

Viele Internetnutzer sind es gewöhnt, für die Nutzung der meisten Internetangebote nichts zu bezahlen, was die Akzeptanz kostenpflichtiger Angebote im Internet erschwert. Auch wenn diese Erwartungshaltung tendenziell abnimmt, ist immer noch häufig zu beobachten, dass Online-Angebote dann in Anspruch genommen werden, wenn sie Preisvorteile gegenüber vergleichbaren Offline-Angeboten aufweisen.

- **Hohe Markttransparenz in Verbindung mit geringen Markteintrittsbarrieren:**

Dadurch dass eine größerer Verfügbarkeit einher geht mit gesteigener Komplexität an Informationen verlieren Anbieter die mehr und mehr die Kontrolle darüber und damit ein wesentliches Kundenbindungsinstrument<sup>197</sup>. Als Konsequenz ergibt sich daraus der Bedarf nach neuen Kundenbindungsinstrumenten, die diesen Nachteil kompensieren sollen.

- **Geringe Wechselbarrieren:**

Die hohe Angebotsvielfalt, die bequeme Erreichbarkeit und die im Vergleich zum Offline-Umfeld deutlich geringeren Wechselkosten<sup>198</sup> führen zu einfachen Anbieterwechseln unter dem häufig verwendeten Schlagwort „Der Wettbewerber ist nur einen Mausklick entfernt“.

Dass viele Unternehmen die Notwendigkeit erkannt haben, im Online-Umfeld besonderen Wert auf Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu legen, unterstreicht die Studie von Betz und Krafft, die zu dem Ergebnis gelangt, dass die Förderung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in der Unternehmenspraxis zu den wichtigsten Gründen eines E-Commerce-Engagements zählen<sup>199</sup>.

Im Vergleich zur geschilderten Notwendigkeit aufgrund der internetspezifischen Schwierigkeiten erscheint es zunächst widersprüchlich, dass das Internet sehr häufig als ein hervorragendes Medium zur Kundenbindung angesehen wird<sup>200</sup>. Dabei wird besonders auf den Aspekt abgehoben, dass Online-Medien durch die Nutzung zur interaktiven Kommunikation

---

<sup>195</sup> vgl. z.B. Porter (2001), S. 66: „the internet per se will rarely be a competitive advantage“.

<sup>196</sup> vgl. Wilde et al. (2002), S. 10

<sup>197</sup> vgl. Walters/Lancaster (1999a), S. 805

<sup>198</sup> vgl. z.B. Xue et al. (2000), S. 9

<sup>199</sup> vgl. Betz/Krafft (2003), S. 169, ähnliche Erkenntnisse liefert auch eine von Dialego durchgeführte B2B-Umfrage bei 250 Unternehmen: 61% der befragten Unternehmen nannten Kundenbindung als Grund für Ihre E-Commerce-Aktivitäten. Damit lag Kundenbindung als wichtigster Grund vor Motiven wie die Erschließung neuer Marktsegmente, Effizienzsteigerung, Internationalisierung und Wettbewerbsdruck (vgl. o.V. (2000), S. 85).

<sup>200</sup> vgl. stellvertretend für viele weitere Autoren z.B. Bachem et al. (1999), S. 61 mit Ihrer Annahme, „kein anderes Medium (mit Ausnahme des persönlichen Kontakts) ist so gut zur ständigen Kommunikation mit den Kunden geeignet wie das Internet“. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Rust et al. (2000), S. 232 ff. bei der Übertragung klassischer Konzeptionen zu Value, Brand, und Customer Equity auf Internetangebote: „the Internet as the Ultimate Customer Equity Tool“.

oder Vertriebsunterstützung, aber auch als eigenständiger Vertriebskanal eine ideale Plattform für die Gestaltung von Austauschbeziehungen zwischen Marktteilnehmern bildet<sup>201</sup>. Mit den Möglichkeiten des Internet für intensivere und breitere Interaktionen mit den Kunden, deren umfassende, frühzeitige und effiziente Integration in Wertschöpfungsprozesse sowie eine individualisierte Kundenansprache<sup>202</sup> werden bereits wesentliche Merkmale des Mediums hervorgehoben, die als Prinzipien zur Gestaltung langfristiger Anbieter-Kundenbeziehungen im Rahmen des Relationship Marketing besondere Beachtung erfahren. Die Korrespondenz zwischen Zielen eines Kundenbindungs- oder Relationship Managements und den Charakteristiken von Online-Medien verdeutlichen Srirajanant und Thirkell<sup>203</sup>, indem sie Aspekte des Strategy Continuum nach Grönroos<sup>204</sup> heranziehen, um Relationship Marketing und Web Funktionalitäten einander gegenüber zu stellen (siehe Tabelle 2-11). „The long-term continuity of the relationship through repeated interactions and a facility for dialogue and meaningful two-way information exchange between each individual customer and the firm“ bildet dabei ein wesentliches Ziel des Relationship Marketing. Parallel dazu bietet das Internet das Potenzial, dass „repeated interactions and various forms of dialogue and interaction are not only possible, but increasingly easy to implement“<sup>205</sup>.

Strategy Continuum	Relationship Marketing	Web Functionality
Time perspective	Long-term focus	Intranets allow continuous recall and learning about changing customer needs.
Dominant marketing function	Interactive marketing	Fully queryable databases and aural/visual interaction allows meaningful dialogues.
Price elasticity	Lower price sensitivity	True interactivity and mutual learning enhances value creation.
Dominant quality dimensions	Quality of interactions	Web allows many possibilities for enhancing interaction experiences.
Customer satisfaction measure	Managing customer base	Real-time interactions ensure speedy redress and corrective action within organization.
Customer information systems	Timely customer feedback	Highly configurable and constant flow allows timely and tailored information.
Staff interdependency	Strategic interface	Intranets and data sharing allow high levels of cross-staff interaction.
Role of internal marketing	Strategic internal marketing	Web sites (internal & external) allow unified focus of effort around customers.

Tabelle 2-11

**Relationship Marketing und Internetfunktionalität**

Quelle: Srirajanant/Thirkell (1998), S. 29 in Anlehnung an Grönroos (1994), S. 11

Mit ihrer Erkenntnis „the web is actually a very sticky space on both the business-to-consumer and the business-to-business spheres“<sup>206</sup> verdeutlichen Reichheld und Schefter,

<sup>201</sup> vgl. Mayer (1996), S. 32, Hildebrand (1998), S. 65

<sup>202</sup> vgl. zu Vorteile von Online-Medien vgl. Hildebrand (1998), S. 67

<sup>203</sup> vgl. Srirajanant/Thirkell (1998)

<sup>204</sup> vgl. Grönroos (1994)

<sup>205</sup> vgl. Srirajanant/Thirkell (1998), S. 24

<sup>206</sup> Reichheld/Schefter (2000), S. 106

dass das Internet nicht nur Potenziale für Kundenbindung bietet, sondern sich diese auch tatsächlich realisieren lassen. Ansatzpunkte hierfür bilden gerade die Merkmale des Internet, die im vorangegangenen Kapitel als Problemaspekte für Kundenbindung gesehen werden. So werden zum Beispiel die geringen Markteintrittsvoraussetzungen für Effizienzgewinne<sup>207</sup> ausgenutzt, um Internetnutzer möglichst schnell und bequem<sup>208</sup> mit relevanten Informationen über interessierende Produkte zu versorgen, auf deren Basis sie ihre Kaufentscheidung treffen und schließlich durch eine Online-Bestellung ihre Transaktion abschließen können<sup>209</sup>. Darüber hinaus ermöglichen es Online-Medien im Gegensatz zu klassischen Medien viel leichter, gleichzeitig möglichst viele Kunden mit einer Fülle von Informationen zu versorgen<sup>210</sup>. Die im Vergleich zu klassischen Medien drastisch reduzierten Kosten der Internetkommunikation<sup>211</sup> versprechen zudem noch Effizienzgewinne im Kundenbindungsmanagement.

#### 2.4.2 Definition und Abgrenzung der Online-Kundenbindung

Aufgrund der beschriebenen Möglichkeiten und Notwendigkeiten ergeben sich verschiedene Konstellationen, wie Kundenbindung und Internet miteinander in Verbindung stehen können.

Einerseits werden die Bindungsmöglichkeiten in Bezug auf wesentliche klassische Bindungsobjekte durch zusätzliche Verwendung von Aktivitäten in Online-Medien ergänzt. Andererseits treten neben Anbieter, Marke oder Händler nun auch Websites als neue Bindungsobjekte in den Vordergrund (siehe Tabelle 2-12).

---

<sup>207</sup> für empirisch belegte Zusammenhänge zwischen Website efficiency und Customer Loyalty vgl. z.B. Xue et al. (2000), S. 25.

<sup>208</sup> vgl. z.B. Srinivasan et al. (2002), S. 44 zur Bequemlichkeit als "extent to which a customer feels that the web site is simple, intuitive, and user friendly".

<sup>209</sup> vgl. Bachem et al. (1999), S. 62, vgl. darüber hinaus zu Basisvoraussetzung einer Website im Hinblick auf die Loyalität etwa auch Reichheld/Scheffer (2000), S. 109: simply designed, fast to load, easy to use" Zu einer ähnlichen Aussage kommt auch Reid Smith (2001a), S. 96, die als "minimum standards" für Online-Kundenbindung "inherent value in products/services", "web site operates quickly and efficiently", "customer service and distribution system is dependable, easy to use and intuitive to navigate" ermittelt.

<sup>210</sup> Im Gegensatz dazu verdeutlichen idealtypische Modellansätze zur Informationsübertragung in klassischen Medien den Trade-Off zwischen „Reach“ und „Richness“. „Reach“ meint dabei einfach die Anzahl der Personen, die miteinander Informationen austauschen. „Richness“ ist gekennzeichnet durch die Bandbreite (Informationsmenge, die in einer bestimmten Zeit ausgetauscht werden kann), den Individualisierungsgrad und die Interaktivität (vgl. Evans/Wurster (1997), S. 73, und darauf aufbauend Walters/Lancaster (1999a), S. 805).

<sup>211</sup> vgl. dazu z.B. einen Kostenvergleich von Direct Mail zu E-Mail Kampagnen. Selbst unter Berücksichtigung einer geringeren Response der E-Mail-Kampagne errechnet Hughes (2003), S. 118 Responsekosten von \$30,50 (Direct Mail) gegenüber \$ 4,00 (E-Mail), ein ähnliches Ergebnis ergibt auch der Kostenvergleich zwischen den Kosten einer per Post (\$9,72/St.) bzw. per E-Mail (\$0,57/St.) verschickten Umfrage bei Hughes (2003), S. 328f.

Objekt der Bindung	Anbieter	Marke	Händler/ Einkaufsstätte	Website
<b>Offline</b>	Anbieterbindung	Markenbindung	Einkaufsstätten/ Händlerbindung	-
<b>Online</b>	Online- Anbieterbindung	Online- Markenbindung	Online- Händlerbindung	Online- Nutzerbindung
			Online-Shop-Bindung	

**Tabelle 2-12**                      **Übersicht über Arten der Online-/Offline-Kundenbindung**  
Quelle: Eigene Darstellung

Durch die zusätzlichen Gestaltungselemente der Online-Medien, die vielfältigen Verzahnungsmöglichkeiten zwischen Offline- und Online-Bereichen und die immer stärkere Integration beider Bereiche verwundert es nicht, dass Online-Kundenbindung durch sehr unterschiedliche Definitions- und Erklärungsansätze charakterisiert wird. Neben dem eigentlichen Ausdruck Online-Kundenbindung begegnet man dabei häufig auch den Begriffen E-Loyalty<sup>212</sup>, Stickyness<sup>213</sup> oder Surfer-, Nutzer- bzw. Benutzerbindung<sup>214</sup>.

Einige ausgewählte Definitionen dieser Begriffe sind in der Tabelle 2-13 zusammengestellt.

Autor	Definition	Komponenten		Perspektive		Objekt der Bindung
		Einstellung	Verhalten	Kunde/ Nutzer	Anbieter	
<b>E-Loyalty</b>						
Srinivasan et al. (2002), S. 42	„e-loyalty as a customer’s behavioural attitude toward the e-retailer that result in repeat buying behaviour.“	●	●	●		Online-Anbieter
<b>Surfer-/Nutzerbindung</b>						
Mayer (1996), S. 32	“Besucher auf seine Seite zu locken und dort zu halten.“		●		●	Web-Site
Rothe (1999), S. 78	„Die regelmäßige Rückkehr und die positive innere Einstellung zu einem Anbieter kann man als Bindung der Benutzer an eine Internetpräsenz bezeichnen.“	●	●	●		Web-Site
<b>Stickyness</b>						
Gillespie et al. (1999)	“stickiness is the ability to encourage customers to stay longer, navigate more deeply into a site, and return more often.” „...the sum of all the web site qualities that induce visitors to remain at the site rather than move on to another site.“	●	●	●	●	Web-Site

**Tabelle 2-13**                      **Definitionsansätze von Online-Bindungsstrukturen**  
Quelle: Eigene Darstellung

<sup>212</sup> vgl. Reid Smith (2001b), Srinivasan et al. (2002), Lee-Kelley et al. (2003)

<sup>213</sup> vgl. z.B. Gillespie et al. (1999)

<sup>214</sup> vgl. Mayer (1996), Rothe (1999)

Bei der Untersuchung der Definitionsansätze im Hinblick auf Einstellungs- und Verhaltenskomponenten wird deutlich, dass wie bei der klassischen Kundenbindung eine Kombination aus beiden Aspekten unterstellt wird. Lediglich die recht frühe Definition der Nutzerbindung von Mayer betrachtet eher den Verhaltensaspekt und legt darüber hinaus eine reine Anbietersichtweise an den Tag<sup>215</sup>. Die übrigen Definitionen betrachten Kundenbindung als Merkmal des Kunden. Unter dem Begriff Stickyness verbinden Gillespie et al. Anbieter- und Nutzersichtweise. Dabei bezieht sich Stickyness einerseits auf die Fähigkeit eines Anbieters, Internetnutzer zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen<sup>216</sup>, andererseits wird aber auch auf die durch den Nutzer wahrgenommene Qualität Bezug genommen, die zu diesem Verhalten führt<sup>217</sup>. Loyalität als Einstellung zum Anbieter fungiert dabei als Auslöser für Stickyness<sup>218</sup>.

Oft wird Online-Kundenbindung nicht eigenständig definiert, sondern auf bekannte klassische Definitionsansätze zurückgegriffen, die auf die Online-Umgebung angepasst werden<sup>219</sup>. So spricht beispielsweise Lihotzky statt von Online-Kundenbindung von „Kundenbindung im Umfeld der Internetökonomie“<sup>220</sup> und versteht darunter die Bindung von Kunden an einen Anbieter im B2C Electronic Business. Markante diesbezügliche Aussagen wie „loyalty is loyalty, on or off the Web – it’s about the art of making people feel healthier, enriched, smarter, respected, valued“<sup>221</sup> werden durch empirische Untersuchungen gestützt, die auch Online vergleichbare Mechanismen wie bei der klassischen Kundenbindung erkennen lassen<sup>222</sup>.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird Online-Kundenbindung in Anlehnung an die klassische Definitionen der Kundenbindung<sup>223</sup> folgendermaßen definiert:

Online-Kundenbindung im engeren Sinn bezieht sich auf eine durch Online-Interaktionen beeinflusste positive Einstellung von bestehenden oder potentiellen Kunden gegenüber einem Anbieter, die (Wieder-)Kauf- oder Weiterempfehlungsabsichten hervorruft und sich im tatsächlichen Kauf- und Interaktionsverhalten niederschlägt.

Wenn Besucher einer Website regelmäßig wiederkommen, bei diesem Anbieter aber keine Transaktionen<sup>224</sup> durchführen können, spricht man statt von Kunden- vielmehr von Nutzer-

---

<sup>215</sup> Mayer (1996), S. 32

<sup>216</sup> Gillespie et al. (1999): “Stickiness is the ability to encourage customers to stay longer, navigate more deeply into a site, and return more often”.

<sup>217</sup> vgl. Gillespie et al. (1999) zu Stickyness als „the sum of all the web site qualities that induce visitors to remain at the site rather than move on to another site“.

<sup>218</sup> vgl. Xue et al. (2000), S. 4

<sup>219</sup> vgl. etwa “e-loyalty” als Loyalität online bei Lee-Kelley et al. (2003), S. 239, vgl. auch zur sinngemäßen Verwendung des Begriffs Online Customer Loyalty als Kundenbindung im Kontext internetbasierter „Self Service Technologies“ Nacif (2003), S. 3ff.

<sup>220</sup> Lihotzky (2003), S. 50

<sup>221</sup> Reid Smith (2001a), S. 96

<sup>222</sup> vgl. Methlie/Nysveen (1999), S. 375 am Beispiel Online-Banking: „determinants of loyalty in on-line banking environments are similar to those in the physical market place“.

<sup>223</sup> vgl. insbesondere Dick/Basu (1994), Diller (1996b)

bindung. Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zwischen Kunden und Nutzern von Electronic Business Angeboten ist die zu erbringende Gegenleistung für die in Anspruch genommene Leistung des Anbieters. Der Kunde bezahlt durch eine monetäre Gegenleistung, während der Nutzer dem Anbieter Zeit und Aufmerksamkeit „schenkt“. Je nach Geschäftsmodell des Anbieters besitzt dies für ihn ebenfalls einen monetären Vorteil. Da für viele Konsumenten Zeit und Informationsaufnahmebereitschaft ein ähnlich knappes Gut wie Geld darstellen, gelten hier ähnliche Austauschprinzipien bei Transaktionen mit und ohne monetäre Gegenleistung<sup>225</sup>, so dass im Rahmen der Online-Kundenbindung in einem weiteren Sinn Kunden und Nutzer zusammengefasst werden können<sup>226</sup>.

Je nachdem, ob und in welchen Medien Transaktionen und Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager stattfinden, kann Kundenbindung nach Online-Nutzerbindung, Online-Kundenbindung im engeren Sinn und Online-Kundenbindung im weiteren Sinn unterteilt werden. (siehe Abbildung 2-4).

Finden keine echten Transaktionen statt und sind diese zum Beispiel bei Geschäftsmodellen ohne kostenpflichtige Leistungen für den Nutzer (z.B. Suchmaschinen, Verzeichnisse, Vergleichstools, Freemail, werbefinanzierte Services) nicht vorgesehen, sind die Bedingungen für eine Nutzerbindung gegeben. Je nachdem welche Medien dazu eingesetzt werden, spricht man von Offline-, Online oder Multichannel-Nutzerbindung.

Werden nur herkömmliche Kommunikationskanäle für Interaktionen (z.B. Brief, Fax, Telefon, persönlicher Verkauf) und Transaktionen (z.B. Verkauf beim Händler, Versandhandel) genutzt, stellt dies den Sachverhalt der klassischen Kundenbindung dar. Wird zusätzlich eine Website als Interaktionsmedium zur Kundenbindung genutzt, zerfallen die Bindungsaspekte in eine Online-Nutzerbindung und eine Offline-Kundenbindung. Durch zunehmende oder ausschließliche Online-Transaktionsmöglichkeiten entwickelt sich diese Bindungsart hin zu einer Multichannel-Kundenbindung im E-Commerce.

Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Grenzen zwischen den verschiedenen Arten der Kundenbindung mehr und mehr verschwimmen. Fast jedes Unternehmen setzt bereits Online-Aktivitäten ein, so dass es kaum noch reine Offline-Anbieter und auch immer mehr Internetnutzer gibt. Auch die Grenzen zwischen Nutzer und Kunden, die hier zur idealtypischen Strukturierung dargestellt werden, sind in der Praxis fließend. Anbieter von kostenfreien Online-Leistungen bieten mehr und mehr zusätzliche kostenpflichtige Dienste an, über die ein Nutzer auch zum Kunden werden kann. Insofern kann Nutzerbindung eine Vorstufe der Kundenbindung sein<sup>227</sup>, die auch an möglichen Operationalisierungen der Einstellungskom-

---

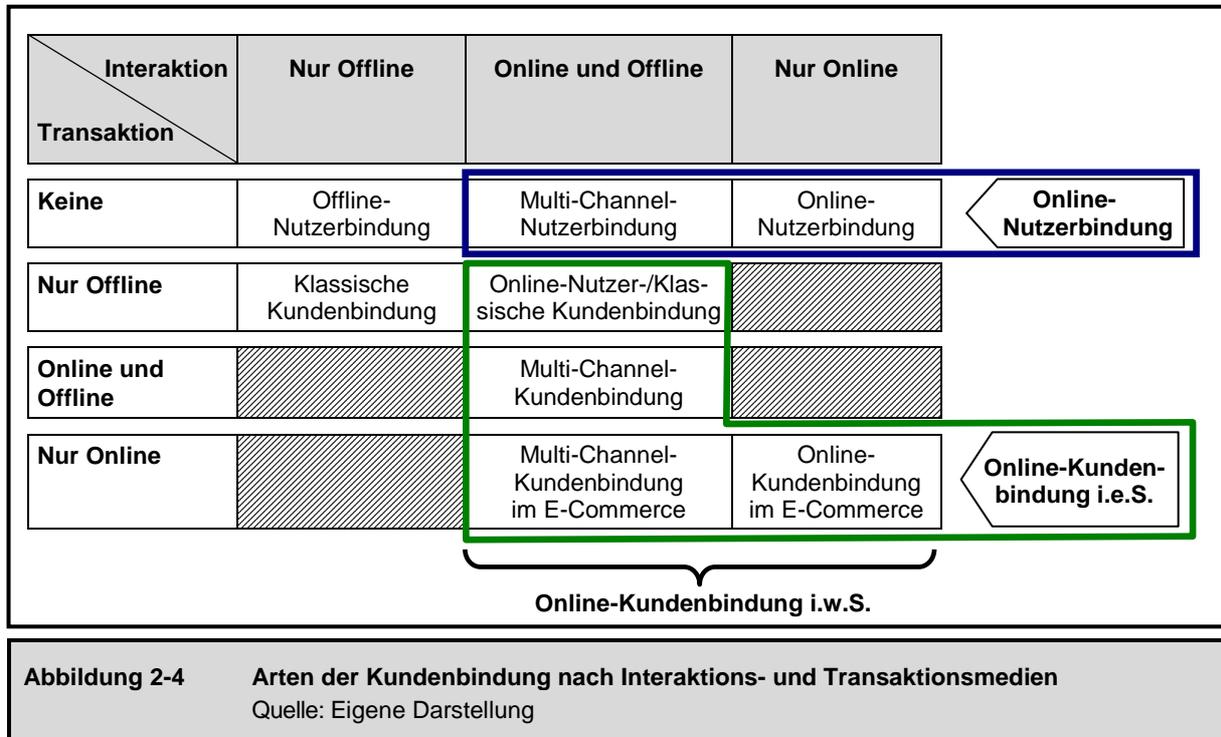
<sup>224</sup> Der Begriff Transaktion wird in der Regel bei Austauschbeziehungen verwendet, bei denen häufig eine der ausgetauschten Leistungen monetärer Art ist.

<sup>225</sup> vgl. Lihotzky (2003), S. 7f.

<sup>226</sup> so etwa Lihotzky (2003), S. 50, vgl. auch die Verwendung der Begriffe Kundenbindung und Online-Nutzerbindung für Portalnutzer bei Bauer et al. (2003), S. 1 und 9.

<sup>227</sup> vgl. Rothe (1999), S. 78

ponente der Nutzerbindung durch die Indikatoren „Häufigere Besuchsabsicht“ „Weiterempfehlungsabsicht“ und „Zukünftige Transaktionsabsicht“<sup>228</sup> deutlich wird.



### 2.4.3 Determinanten der Online-Kundenbindung

Nachdem zwischen klassischer und Online-Kundenbindung keine wesentlichen Unterschiede der zugrunde liegenden Bindungsmechanismen festgestellt werden, ist nun zu untersuchen, ob Unterschiede bei der Betrachtung wesentlicher Determinanten der Online-Kundenbindung im Vergleich zur klassischen Kundenbindung bestehen. Einigkeit bei der Überprüfung dieser Fragestellung besteht weitgehend darin, dass Kundenbindung im Online-Umfeld stark durch die Besonderheiten des Mediums selbst geprägt ist und daher eine reine Übertragung von Offline-Maßnahmen in die Online-Welt zu kurz greift<sup>229</sup>. „In Anbetracht der gravierenden Systemunterschiede darf die Marketing Kommunikation in Online-Medien nicht lediglich in einer Übertragung der alten Botschaften auf das interaktive Medium bestehen“<sup>230</sup>, sondern muss sich gerade die besonderen Eigenschaften und Möglichkeiten des Mediums zu Nutze machen<sup>231</sup>. Eine elektronische Kundenbeziehung ist dabei viel mehr als nur eine Internet-Präsenz oder eine Online-Bestellmöglichkeit<sup>232</sup>. Website-Interaktionen können nicht analog aus traditionellen Verkaufsprozessen abgeleitet werden und auch die webspezifischen Such- und Kaufmechanismen verändern das Käuferverhalten gegenüber den traditio-

<sup>228</sup> vgl. hierzu am Beispiel von Internetportalen Bauer et al. (2003), S. 9f.

<sup>229</sup> so auch Garczorz/Krafft (2001)

<sup>230</sup> Riedl/Busch (1997), S. 163

<sup>231</sup> so z.B. vgl. Garczorz/Krafft (1999), S. 135

<sup>232</sup> vgl. Österle/Muther (1999), S. 36

nellen Absatzwegen maßgeblich<sup>233</sup>. Um diese Aspekte bei der Ermittlung von Determinanten der Online-Kundenbindung zu berücksichtigen, sind in der wissenschaftlichen Literatur unterschiedliche Herangehensweisen zu erkennen:

- Übertragung klassischer Determinanten in den Online-Kontext und Anwendung auf Online-Kundenbindung.
- Verwendung von speziellen Internetcharakteristika als Determinanten für Online-Kundenbindung.

Bei der Übertragung klassischer Determinanten in den Online-Kontext werden in der Regel bekannte Strukturierungen der Determinanten nach Zufriedenheit, sozialen, psychischen und ökonomischen Wechselbarrieren verwendet und je nach Kontext durch Attraktivität des Konkurrenzangebotes<sup>234</sup>, Imageaspekte<sup>235</sup>, Qualitätsdimensionen<sup>236</sup> oder technische und rechtliche Wechselbarrieren<sup>237</sup> ergänzt. Internetspezifische Merkmale fließen dabei in die verwendeten Determinanten ein. Besonders deutlich wird dies am Beispiel der „Perceived Electronic Service Quality“<sup>238</sup>, wo bereits Internetmerkmale wie Interaktivität<sup>239</sup>, Verfügbarkeit<sup>240</sup>, Einfachheit der Navigation<sup>241</sup> oder Individualisierungsaspekte<sup>242</sup> ganz oder in Teilbereichen als Indikatoren verwendet werden.

Auch bei anderen Einflussfaktoren müssen im Online-Umfeld neue Bezugspunkte berücksichtigt werden. So gewinnt analog zur klassischen Produktzufriedenheit nun die Zufriedenheit mit dem Informationsangebot an Bedeutung<sup>243</sup>. Auch Vertrauen innerhalb einer Geschäftsbeziehung bezieht sich im Online-Umfeld nicht nur auf Aspekte wie Leistungsfähigkeit, Zuverlässigkeit des Anbieters oder Verzicht auf opportunistisches Verhalten (siehe Abschnitt 3.1.5), sondern in starkem Maße auf die Internet-Technologie selbst. Hier stehen ins-

---

<sup>233</sup> vgl. Rieke/Stein (1998), S. 52f., die als Beispiele hierfür: unschärfere Suchmöglichkeiten, suchspezifische Produktdarstellung, Benutzerführung, Communities anführen.

<sup>234</sup> vgl. Staack (2003)

<sup>235</sup> vgl. Methlie/Nysveen (1999), Staack (2003), ohne empirische Fundierung auch Reid Smith (2001a), S. 98

<sup>236</sup> vgl. die Berücksichtigung der Portalqualität bei Bauer et al. (2003), oder die Verwendung einer E-Service Qualität bei Nacif (2003).

<sup>237</sup> vgl. Lihotzky (2003)

<sup>238</sup> vgl. dazu Zeithaml et al. (2001) S. 48

<sup>239</sup> Zeithaml et al. (2001) S. 48 verwenden hier den Begriff Responsiveness und meinen damit “quick response and the ability to get help if there is a problem or question.

<sup>240</sup> vgl. Zur Verfügbarkeit das Schlagwort Access bei Zeithaml et al. (2001) S. 48: “relates to one’s ability to get on the site quickly and to reach the company when its needed”.

<sup>241</sup> vgl. Zu “Ease of Navigation” mit der Bedeutung “the site contains functions that help consumers find what they need without difficulty, possesses a good search engine, and allows the customers to maneuver easily and quickly back and forth through the pages” Zeithaml et al. (2001) S. 48, vgl. auch zur einfachen Nutzung einer Website als beeinflussender Faktor von Qualitätswahrnehmungen (und darüber hinaus auf Präferenz und Wiedernutzungsabsicht) Lin/Lu (2000), S. 205.

<sup>242</sup> Unter dem Begriff “Customization” verstehen Zeithaml et al. (2001) S. 48 “how much and how easy the site can be tailored to individual customers’ preferences, histories and ways of shopping”.

<sup>243</sup> vgl. z.B. die Ausführungen zur „information quality“ bei Lin/Lu (2000), S. 200.

besondere der Schutz der Privatsphäre und der Schutz vor unbefugtem Zugriff auf vertrauliche persönliche Informationen insbesondere während Online-Interaktionen im Mittelpunkt, so dass unter dem Vertrauensaspekt häufig Diskussionen über Verschlüsselungs- und Sicherheitstechnologien im Internet geführt werden<sup>244</sup>.

Durch diese Ansätze können die Ergebnisse entsprechender Studien relativ einfach mit Erkenntnissen aus dem Offline-Kontext verglichen werden, wodurch sich deutliche Parallelen in den Untersuchungsdesigns zu Kundenbindungsstudien aus dem klassischen Offline-Umfeld ergeben<sup>245</sup>. Grundsätzlich werden die Offline-Einflussfaktoren auch als Einflussfaktoren im Online-Kontext bestätigt<sup>246</sup>.

---

<sup>244</sup> vgl. z.B. Camp (2000), zu Verifikation und Autorisierung von Transaktionen etwa Manchalla (2000), S. 38, Wilhelm et al. (2000), vgl. in einem erweiterten Zusammenhang auch die Vertrauenspyramide bei Dayal et al. (1999), S. 65.

<sup>245</sup> vgl. dazu z.B. die Studien von Peter (1997) und Staack (2003).

<sup>246</sup> vgl. z.B. zu Zufriedenheit und Ansehen als wichtigste Einflussfaktoren Methlie/Nysveen (1999), zu Vertrauen Rothe (1999), S. 78, zur größeren Bedeutung von finanziellen Aspekte (Preissensitivität) im Internet aufgrund einer tendenziell höheren Preistransparenz vgl. Lee-Kelley et al. (2003), S. 240 ähnlich auch Alba et al. (1997), Bakos (1998), dies kann aber durch eine zunehmende Differenzierung durch die online angebotenen Zusatzinformationen und gesteigerte Kundenbindung kompensiert werden (vgl. Lynch/Ariely (2000), Lee-Kelley et al. (2003), S. 239, siehe in diesem Zusammenhang auch Abschnitt 4.3.

### 3 Einflussfaktoren der Kundenbindung

Für die Verwendung von Kundenbindung als Zielgröße im Marketing-Management, ist es hilfreich zu wissen, welche Faktoren Kundenbindung beeinflussen. Um daraus Anhaltspunkte für Aktionsparameter zu gewinnen, mit deren Hilfe die Kundenbindung verbessert werden kann, haben sich in den vergangenen Jahren zahlreiche Untersuchungen mit Determinanten der Kundenbindung beschäftigt. Kennt man die Faktoren, die positiv oder negativ auf die Kundenbindung einwirken, kann man über Maßnahmen, die gerade diese Faktoren ansprechen, indirekt auch die Kundenbindung beeinflussen.

In der Literatur wird dabei unterschieden zwischen Determinanten, die einen direkten Einfluss auf die Kundenbindung haben<sup>247</sup> und moderierenden Faktoren, die Wirkungszusammenhänge zwischen Determinanten und der Kundenbindung begünstigen oder erschweren können<sup>248</sup>. Die Zuordnung der Einflussfaktoren zu der einen oder anderen Gruppe wird allerdings in der Literatur nicht einheitlich vorgenommen. Während man sich bei der Zufriedenheit als Determinante der Kundenbindung noch sehr einig ist<sup>249</sup>, werden beispielsweise Involvement oder Variety Seeking teilweise als Determinante aber auch als moderierende Variable aufgefasst<sup>250</sup>. Bei anderen Konstrukten wie z.B. dem Commitment besteht dagegen Uneinigkeit, ob sie als Einflussfaktoren<sup>251</sup>, notwendige Bestandteile der Kundenbindung<sup>252</sup> oder sogar als mit Kundenbindung identisch<sup>253</sup> angesehen werden sollen.

Zur Klärung der Frage, inwieweit mögliche Einflussfaktoren im Rahmen der vorliegenden Aufgabenstellung relevant sind, bedarf es einer ausführlicheren Diskussion, die in den folgenden Abschnitten vorgenommen wird<sup>254</sup>.

Eindeutig moderierende Effekte auf die Kundenbindung weisen persönliche Merkmale von Kunden auf. Man geht dabei von der Grundannahme aus, dass die Neigung, eine langfristige Geschäftsbeziehung einzugehen von bestimmten Nachfragermerkmalen abhängt<sup>255</sup>. Auch wenn sich soziodemografische Merkmale wie Alter, Geschlecht oder Einkommen<sup>256</sup> praktisch

---

<sup>247</sup> in der englischen Literatur wird hierfür in der Regel der Begriff „antecedents“ verwendet.

<sup>248</sup> im Englischen häufig als „moderating variables“ bezeichnet.

<sup>249</sup> so z.B. Fornell (1992), Bloemer/Pauwels (1998; Peter (1997), Nguyen/LeBlanc (1998), Herrmann et al. (2000), vgl. dazu auch ausführlich Abschnitt 3.1.1

<sup>250</sup> zu Involvement als Determinante vgl. z.B. Huber/Herrmann (2001), S. 115, , zur Auffassung als moderierende Variable vgl. etwa Amine (1998), Bloemer/Ruyter (1999), S. 324, Homburg/Giering (2001), siehe dazu auch ausführlich Abschnitt 3.1.4; die Verwendung von Variety Seeking als Determinante findet sich zum Beispiel bei Peter (1997), einen moderierenden Effekt sehen z.B. Homburg/Giering (2001), vgl. zum Variety Seeking auch Abschnitt 3.1.7.

<sup>251</sup> vgl. Pritchard et al. (1999), S. 333 f., Too et al. (2001)

<sup>252</sup> so z.B. Bloemer/Pauwels (1998), S. 79

<sup>253</sup> vgl. dazu Assael (1987)

<sup>254</sup> vgl. allgemein zu Einflussfaktoren der Kundenbindung die Übersicht bei Verhoef et al. (2007), S. 109

<sup>255</sup> vgl. Hentschel (1991), S. 25

<sup>256</sup> z.B. wurden diese drei soziodemografischen Merkmale in der Studie von Homburg/Giering (2001) verwendet.

nicht durch Marketingmaßnahmen beeinflussen lassen, ist es für die Bewertung der Wirkungszusammenhänge wichtig, deren moderierende Effekte auf die Kundenbindung zu kennen.

Homburg und Giering stellen beispielsweise in einer Studie von Automobilkunden fest, dass persönliche Merkmale einen starken Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität besitzen<sup>257</sup>. So dominieren bei Männern stärker die Einflüsse der Produktzufriedenheit, bei Frauen eher die Interaktionsprozesse mit dem Händler<sup>258</sup>. Bei Personen mit höherem Einkommen ist der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität schwächer als bei anderen<sup>259</sup>, gleichzeitig nimmt aber die Bedeutung des Customer Service zu<sup>260</sup>.

Darüber hinaus werden zwischen der sozialen Klasse bzw. dem Alter von Automobilkunden Zusammenhänge zu Zufriedenheitsdimensionen festgestellt<sup>261</sup>. Für ein ausgeprägteres Wiederkaufverhalten spielt das zunehmende Alter eine Rolle<sup>262</sup>. Daraus jedoch valide Indikatoren für Kundenbindung abzuleiten, ist nicht möglich.

Neben persönlichen Merkmalen oder Faktoren, die eher dem psychischen Bereich einzelner Kunden zugeordnet werden können, kommen als Beeinflussungsgrößen eine Reihe weiterer Faktoren in Betracht. Meyer und Oevermann unterscheiden in diesem Zusammenhang psychologische, ökonomische, rechtliche, technologische, soziale und situative Faktoren<sup>263</sup>.

### 3.1 Psychologische Faktoren

Im Bereich der psychologischen Faktoren besteht eine große Vielfalt an unterschiedlichen Beeinflussungsdimensionen. Den größten Raum innerhalb der wissenschaftlichen Forschung nimmt dabei ohne Zweifel der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindung ein. Aber auch das eng mit der Kundenzufriedenheit verwandte Konstrukt der Dienstleistungsqualität sowie Commitment, Involvement, Vertrauen, Image und Variety Seeking sind wichtige Einflussfaktoren, deren Wirkungsweisen auf Kundenbindung im Folgenden genauer untersucht werden.

---

<sup>257</sup> vgl. Homburg/Giering (2001), S. 43

<sup>258</sup> ähnliche Ergebnisse liefert auch eine Untersuchung von Leung et al. (1998), S. 1739, die bei Frauen einen stärkeren Zusammenhang zwischen Customer Service und Loyalität sieht.

<sup>259</sup> vgl. Homburg/Giering (2001)

<sup>260</sup> vgl. Leung et al. (1998), S. 1739

<sup>261</sup> vgl. Huber/Herrmann (2001), S. 115

<sup>262</sup> so stellen Bauer et al. (1994a) ebenfalls am Beispiel von Automobilkunden fest, dass Kunden über 50, mit einem mittleren Einkommen markentreuer sind. Die Markentreue wurde dabei durch einen mindestens einmal erfolgten Wiederkauf ermittelt.

<sup>263</sup> vgl. Meyer/Oevermann (1995)

Autor	Titel der Bindungsdimensionen	Bindungsdimensionen
Dwyer et al. (1987)	Konstrukte zur Beziehungsentwicklung	Vertrauen Commitment (Ungebundenheit)
Diller/Kusterer (1988)	Innere Struktur und Kräfte der Geschäftsbeziehungen	Vertrauen Commitment (Subjektives Leitbild) (Zeithorizont) (Ökonomische Anreize)
Weiber/Beinlich (1994)	Psychologische Aspekte	Vertrauen Zufriedenheit
Ganesan (1994)	Determinanten für langfristige Beziehung	Vertrauen (Abhängigkeit)
Schwaner (1996)	Endogene Determinanten	Vertrauen Commitment (Macht)
Werner (1997)	Parameter der Geschäftsbeziehungsqualität	Vertrauen Commitment Zufriedenheit
Jap et al. (1999)	Determinanten der Beziehungsqualität	Vertrauen (Konflikteinstellung) (Zeitliche Einstellung) (Abbruchneigung)
Jung (1999)	Soziologische Konstrukte	Vertrauen Commitment (Macht)

Tabelle 3-1

**Psychologische Bindungsdimensionen von Geschäftsbeziehungen**

Quelle: Eigene Darstellung

Darüber hinaus lassen sich durch einzelne empirische Befunde zu psychografischen Faktoren im Sinne von Werteinstellungen<sup>264</sup> oder durch eine parallele Betrachtung von Bindungsdimensionen in Geschäftsbeziehungen weitere Ansatzpunkte für psychologische Faktoren erkennen, die jedoch außer über eine Übersichtsdarstellung (siehe Tabelle 3-1) hinaus nicht weiter vertieft werden sollen.

**3.1.1 Zufriedenheit**

Eine sehr häufig genannte Einflussgröße der Kundenbindung ist die Kundenzufriedenheit. Grund dafür ist die häufig plausibel erscheinende Annahme, dass eine hohe Kundenzufriedenheit zu einer hohen Kundenbindung führt. Viele empirische Studien unterstützen diese Annahme.<sup>265</sup> Allerdings gibt es auch Untersuchungen, die Zweifel an einer zwangsläufigen Schlussfolgerung hoher Kundenbindung aus hoher Kundenzufriedenheit erkennen.<sup>266</sup>

**Konzeptualisierung**

Kundenzufriedenheit steht als komplexes Konstrukt bereits seit Anfang der 80er Jahre im Fokus der marketingwissenschaftlichen Literatur. Zur Erklärung des Zustandekommens von

<sup>264</sup> beispielsweise finden Bauer et al. (1994a), S. 131, das Markentreue durch die psychografische n Faktoren „Freiheit“ und „Erfolg“ positiv, durch die Faktoren „Umwelt“ und „Freundschaft“ negativ beeinflusst werden.

<sup>265</sup> vgl. dazu die Analyse der empirischen Studien in Abschnitt 4.3.

<sup>266</sup> vgl. Z.B. Jones/Sasser (1995), Homburg et al. (1999b), S. 83

Zufriedenheit wird heute zumeist das so genannte Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma herangezogen.<sup>267</sup> Danach handelt es sich bei der Kundenzufriedenheit um das Ergebnis eines psychischen Vergleichsprozesses zwischen der wahrgenommenen Produktrealität und den Erwartungen, Ansprüchen, Zielen oder sozialen Normen bezüglich der Produkte<sup>268</sup>. Der Kunde stellt also die wahrgenommene Leistung (Ist-Leistung bzw. Ist-Standard) seinen Erwartungen (Soll-Leistung bzw. Soll-Standard) gegenüber. Entspricht die wahrgenommene Leistung der Soll-Leistung (Konfirmation), führt dies beim Kunden zu Zufriedenheit. Dies gilt auch für den Fall, dass die Ist-Leistung die Soll-Leistung übertrifft (positive Diskonfirmation). Ist der Ist-Standard jedoch geringer als der Soll-Standard (negative Diskonfirmation), lösen die enttäuschten Erwartungen eine Reihe psychischer Reaktionen aus<sup>269</sup>, in erster Linie resultiert daraus Unzufriedenheit.<sup>270</sup> Abbildung 3-1 verdeutlicht das Prinzip des Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigmas.

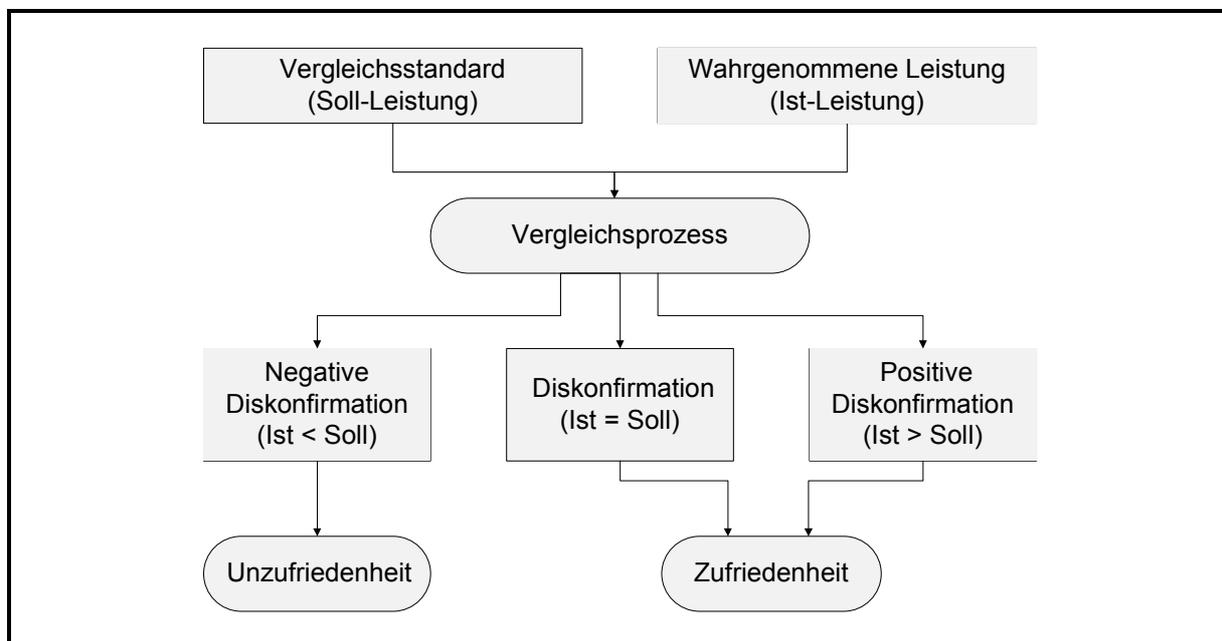


Abbildung 3-1

**Prinzip des Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma**

Quelle: Homburg et al. (1999b), S. 85

Die Soll-Größe bildet den Vergleichsmaßstab, an der die Leistung gemessen wird. Für das Entstehen von (Un-)zufriedenheit müssen Kunden zusätzlich<sup>271</sup> Erfahrung mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung haben<sup>272</sup>, da sie nur dadurch die wahrgenommene Leistung beurteilen können. Aus Kosten-/Nutzenüberlegungen kann der wahrgenommene Wert einer Leis-

<sup>267</sup> vgl. Stauss (1999), S. 6. Neben dem C/D-Paradigma finden sich in z.B. Form der Assimilations-/Kontrast-Theorie weitere Erklärungsansätze, vgl. dazu Simon/Homburg (1998).

<sup>268</sup> Lingenfelder/Schneider (1991), S. 29

<sup>269</sup> vgl. Lingenfelder/Schneider (1991), S. 29

<sup>270</sup> vgl. Homburg et al. (1999b), S. 84.

<sup>271</sup> z.B. zeigen Martensen et al. (2000), S. 547, dass Erwartungen alleine keine oder nur geringe Einflüsse auf Zufriedenheit (und darüber hinaus auch auf Loyalität) besitzen.

<sup>272</sup> vgl. Anderson et al. (1994)

tung als „consumers' assessment of the ratio of perceived benefits and perceived costs“<sup>273</sup> interpretiert werden. Daraus resultiert eine sogenannte ökonomische Kundenzufriedenheit, die aus der Diskrepanz zwischen Erwartungen und erzieltm Profit resultiert<sup>274</sup>.

Liegt der Betrachtung ein einzelner Kaufakt zugrunde, wird Kundenzufriedenheit als „post-choice evaluative judgement of a specific purchase occasion“<sup>275</sup> gesehen.

Aufgrund eigener oder fremder Erfahrungen werden die Erwartungen und Ansprüche permanent modifiziert<sup>276</sup> und somit der Vergleichsstandard verändert. Daher setzt eine Veränderung der Zufriedenheit nicht zwangsläufig eine verbesserte oder verschlechterte Leistung voraus. Andererseits kann aber auch bei geänderter Ist-Leistung die Zufriedenheit unverändert bleiben. Tabelle 3-2 gibt einen Überblick über verschiedene Arten der Kundenzufriedenheit und ihre entsprechenden Merkmale.

Form der Kundenzufriedenheit	Kennzeichen
Progressive Kundenzufriedenheit	Sobald der Anbieter die Kundenerwartungen erfüllt hat, erhöht der Kunde sein Anspruchsniveau.
Stabilisierte Kundenzufriedenheit	Trotz der Erfüllung seiner Bedürfnisse behält der Kunde das ursprüngliche Anspruchsniveau bei.
Resignative Kundenzufriedenheit	Die Ansprüche des Kunden blieben unerfüllt. Es besteht jedoch keine Aussicht auf Verbesserungsmöglichkeiten. Daher reduziert der Kunde sein Anspruchsniveau, so dass er nun mit den Leistungen zufrieden ist.
Pseudo-Kundenzufriedenheit	Die Ansprüche des Kunden wurden vom Anbieter nicht erfüllt. Die hieraus entstehenden kognitiven Dissonanzen führen zu einer verfälschten Situationswahrnehmung, aus der Zufriedenheit resultiert.
Fixierte Kundenzufriedenheit	Der Kunde ist mit den Leistungen des Anbieters unzufrieden. Er strebt keine Problemlösung an, hält jedoch sein ursprüngliches Anspruchsniveau weiterhin aufrecht.
Konstruktive Kundenzufriedenheit	Der Kunde ist mit den Leistungen des Anbieters nicht zufrieden. Er sucht nach Problemlösungen, indem er sich beschwert bzw. den Anbieter wechselt.

Tabelle 3-2

**Formen der Kundenzufriedenheit**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lingenfelder/Schneider (1991), S. 31

Vor dem Hintergrund eines langfristig orientierten Beziehungsmarketing-Ansatzes stellt sich die Frage, inwieweit die Zufriedenheit mit einer einzelnen Transaktion als Einfluss auf die Bindung eines Kunden zum Anbieter ausreicht. In diesem Zusammenhang erscheint es sinnvoller, auf die kumulative Perspektive der Kundenzufriedenheit zurückzugreifen.<sup>277</sup> Kumulative Kundenzufriedenheit ist eine „overall evaluation based on the total purchase and consumption experience with a good or service over time“<sup>278</sup>. Hier geht es also um die Glo-

<sup>273</sup> Patterson/Spreng (1997), S. 415

<sup>274</sup> vgl. Geyskens et al. (1999)

<sup>275</sup> Anderson et al. (1994), S. 54.

<sup>276</sup> vgl. Lingenfelder/Schneider (1991), S. 30

<sup>277</sup> vgl. dazu die Studie von Jones/Jaebeom (2000), S. 147 ff., vgl. auch die Unterscheidung nach transaktions-spezifischer und kumulativer Zufriedenheit bei Anderson et al. (1994) S. 54.

<sup>278</sup> Anderson et al. (1994), S. 54.

balzufriedenheit eines Kunden während der Gesamtdauer einer Geschäftsbeziehung; sie ergibt sich aus allen Erfahrungen, die ein Kunde im Laufe seines Beziehungslebenszyklus mit dem Unternehmen macht und führt zu einem „positive affective state resulting from the appraisal of all aspects of a relationship“<sup>279</sup>

Einzelzufriedenheiten mit verschiedenen Objekten (z.B. Zufriedenheit mit dem Produkt, Zufriedenheit mit dem Verkaufspersonal, Zufriedenheit mit dem Service) gehen dabei ebenso in ein Gesamturteil ein wie Zufriedenheitsbeurteilungen innerhalb einzelner Phasen des Buying-Cycle (z.B. Zufriedenheit vor dem Kauf, Zufriedenheit beim Kauf, Zufriedenheit nach dem Kauf, Zufriedenheit beim Wiederkauf)<sup>280</sup>.

Betrachtet man ökonomische Aspekte der Zufriedenheit in Bezug auf die Gesamtheit einer Geschäftsbeziehung, so ergibt sich eine „positive affective response to the economic rewards that flow from the relationships with ich partner, such as sales volume and margins“<sup>281</sup>.

Die Zufriedenheit mit nicht-ökonomischen Aspekten einer Geschäftsbeziehung (z.B. persönliche Beziehung, Respekt, Interesse und Art der Interaktion) beschreibt Geyskens ebenfalls als positive affektive Reaktion, in diesem Fall aber bezogen auf „noneconomic, psychosocial aspects of each relationship in that interactions with the exchange partner are fulfilling, gratifying and easy“<sup>282</sup>.

### **Einfluss auf die Kundenbindung**

Zahlreiche Studien zeigen einen engen Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Oliver (1999) stellt beispielsweise sechs mögliche Assoziationen vor (vgl. Abbildung 3-11):<sup>283</sup>

- Zufriedenheit und Loyalität sind identisch
- Zufriedenheit ist das bestimmende Element der Loyalität
- Zufriedenheit ist ein bestimmendes Element der Loyalität
- Zufriedenheit und Loyalität sind Komponenten eines übergeordneten Konzeptes „Ultimative Loyalität“
- Zufriedenheit und Loyalität besitzen gemeinsame Aspekte, ohne jedoch vollkommen übereinzustimmen
- Loyalität entwickelt sich über einen Prozess aus Zufriedenheit

---

<sup>279</sup> Geyskens et al. (1999)

<sup>280</sup> zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Bezügen der Zufriedenheit (Produkt, Verkaufsprozess, interpersonelle Interaktion mit dem Verkaufspersonal, After-Sales Service) vgl. z.B. Homburg/Giering (2001), S. 45.

<sup>281</sup> so .B. Geyskens et al. (1999) für B-2-B-Beziehungen

<sup>282</sup> Geyskens et al. (1999)

<sup>283</sup> vgl. Oliver (1999), S.34

Von einer Identität beider Konstrukte ist bei einer Gegenüberstellung der jeweiligen Definitionen allerdings nicht auszugehen. Für die übrigen Ansätze lassen sich jedoch empirische Bestätigungen finden.

Die Ergebnisse zahlreicher Studien sprechen der Zufriedenheit einen wesentlichen Einfluss auf die Kundenbindung zu<sup>284</sup>. In einigen Untersuchungen wird Zufriedenheit auch als die zentrale Determinante der Kundenbindung in allen Phasen der Kontaktkette<sup>285</sup> gesehen<sup>286</sup>.

In der Regel wird ein positiver Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Kundenbindung nachgewiesen<sup>287</sup>, d.h. mit steigender Zufriedenheit steigt auch die Kundenbindung. Dabei spielt es nur eine untergeordnete Rolle, ob die Konstrukte Zufriedenheit und Kundenbindung direkt oder über Indikatoren bzw. verwandte Konstrukte miteinander in Beziehung gebracht wurden. So finden sich zum Beispiel für häufig postulierte Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Wiederkaufabsicht<sup>288</sup> empirische Bestätigungen<sup>289</sup>. Auch auf verbale Äußerungen von Kunden in Form von Erklärungen der Wiederkaufabsicht oder Weiterempfehlungen hat die Zufriedenheit einen starken positiven Einfluss<sup>290</sup>.

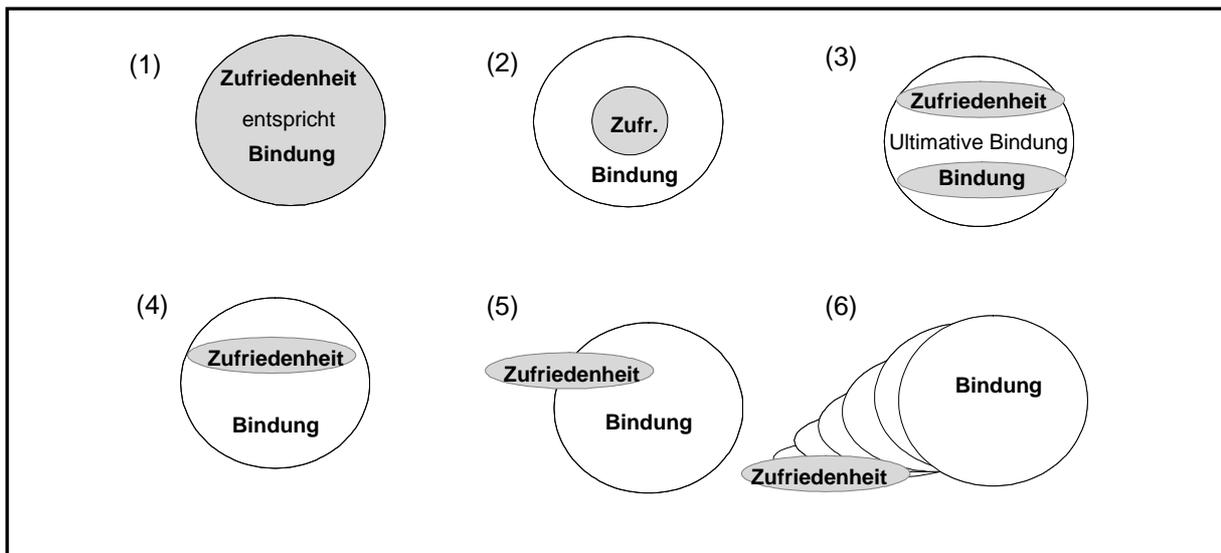


Abbildung 3-2

**Mögliche Repräsentationen des Zusammenhangs zwischen Zufriedenheit und Bindung**

Quelle: Oliver (1999)

Neben dem positiven Einfluss der Zufriedenheit auf Wiederkauf- und Weiterempfehlungsabsicht, zeigen Sivadas und Baker-Prewitt ähnliche Auswirkungen auch auf die Einstellung des

<sup>284</sup> so z.B. Bloemer/Pauwels (1998), S. 86, Bloemer/Lemink (1992), S. 361

<sup>285</sup> vgl. dazu auch den Begriff „Customer Process“ (Behara et al. (2002), S. 604 f.)

<sup>286</sup> vgl. Huber/Herrmann (2001), S. 117, Herrmann et al. (2000), S. 308

<sup>287</sup> vgl. Bloemer/Ruyter (1999), S. 325, Nguyen/LeBlanc (1998), S. 61, Burmann (1991)

<sup>288</sup> vgl. z.B. Heskett et al. (1994)

<sup>289</sup> vgl. z.B. Herrmann/Johnson (1999), Patterson/Spreng (1997), S. 427

<sup>290</sup> vgl. Webb/Jagun (1997), S. 146

Kunden<sup>291</sup>. Dies versuchten Howard und Sheth bereits 1969 durch die Darstellung als funktionaler Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Einstellung des Kunden zu erklären<sup>292</sup>. Danach ergibt sich die Einstellung eines Kunden vor dem Kauf durch die Erwartungen. Die Einstellung des Kunden nach einem Kauf resultiert aus einer Funktion aus Vorkaufseinstellung und der Zufriedenheit direkt nach dem Kauf. Für die Zufriedenheit nach dem Kauf unterstellen Howard und Sheth einen kognitiven Vergleich zwischen der antizipierten Zufriedenheit (= Vorkaufseinstellung) und der erfahrenen Zufriedenheit und legen damit das C-/D-Paradigma zu Grunde.

*Vorkaufseinstellung = f (Erwartungen)*

*Zufriedenheit nach dem Kauf = f (Erwartungen, Diskonfirmation)*

*Einstellung nach dem Kauf = f (Vorkaufeinstellung, Zufriedenheit)*

**Abbildung 3-3**

**Vermutete Funktionale Zusammenhänge zwischen Einstellung, Erwartungen und Zufriedenheit.**

Quelle: in Anlehnung an Howard/Sheth (1969)

Weitere empirische Bestätigungen eines Zusammenhangs zwischen Nachkaufseinstellung und Zufriedenheit finden sich beispielsweise auch bei Oliver<sup>293</sup>. Ebenfalls gezeigt wurde hier auch der Zusammenhang zwischen Diskonfirmation und Zufriedenheit<sup>294</sup>. Für die Nachkaufseinstellung wurde in allen Stichproben eine Funktion der Zufriedenheit nachgewiesen, in Teilen der Stichproben zusätzlich eine Funktion der Diskonfirmation. Durch die Zufriedenheit als Mediator zwischen Vor- und Nachkaufseinstellungen wird wiederum das C-/D-Paradigma bestätigt<sup>295</sup>.

Darüber hinaus bestätigen auch Zusammenhänge zwischen Teilaspekten der Kundenbindung und Zufriedenheit das grundsätzliche Bild. Weitere ausgewählte Ergebnisse dazu sind in der folgenden Tabelle zusammengestellt. Da Zufriedenheitsdimensionen als wesentliche Einflussgrößen der Kundenbindung in den meisten empirischen Studien zu diesem Thema berücksichtigt werden, sei für einen ausführlichen Überblick auch auf Tabelle 4-2 verwiesen.

<sup>291</sup> Sivadas/Baker-Prewitt (2000), S. 77

<sup>292</sup> Howard/Sheth (1969)

<sup>293</sup> Oliver (1980), S. 465

<sup>294</sup> vgl. Oliver (1980), S. 466

<sup>295</sup> vgl. Oliver (1980), S. 466, vgl. auch die moderierende Rolle der Zufriedenheit im Hinblick auf Kundenbindung bei Garbarino/Johnson (1999), S. 79 darüber hinaus auch im Hinblick auf Vertrauen, Commitment und Verhaltensabsichten.

Autor(en)	Merkmale der Untersuchung	Untersuchte Zusammenhänge	Wesentliche Ergebnisse
Bloemer/Ruyter (1998), S. 505	124 Kunden eines Kaufhauses in der Schweiz, Regressionsanalyse	Zusammenhang zwischen Image, Zufriedenheit und Loyalität bezogen auf die Einkaufsstätte.	Positiver Zusammenhang zwischen Store Satisfaction und Store Loyalty
Huber/Herrmann (2001), S. 115	Automobilkunden n = 1.000 Kausalanalyse, LISREL	Zusammenhang zwischen Produktzufriedenheit, Händlerzufriedenheit, Beschwerdezufriedenheit und Marken bzw. Händlerbindung.	Produktzufriedenheit ist der stärkste Einflussfaktor der Markenloyalität. Händlerzufriedenheit führt zu Markenloyalität. Beschwerdezufriedenheit führt zu Händlerloyalität
Bayon/Wangenheim (2005)	418 Firmenkunden eines Energieversorgers. Kausalanalyse.	Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und aktiver bzw. passiver Loyalität. Dauer der Kundenbeziehung, Kaufwichtigkeit, Kaufunsicherheit und Wechselkosten als moderierende Variablen.	Der Einfluss der Zufriedenheit auf die passive Loyalität ist bei hoher Kaufunsicherheit und bei Bestandskunden größer, bei höheren Wechselkosten geringer.
Ahn et al. (2006)	Analyse von 5789 zufällig ausgewählter Kundendatensätze eines Telekommunikationsanbieters in Korea. Logistische Regression.	U.a. Zusammenhang zwischen Kundenunzufriedenheit, Kundenstatus und Abwanderungsrate	Abwanderungsrate steigt mit der Unzufriedenheit (Gesprächsabbrüche, Beschwerdehäufigkeit). Nicht alle Indikatoren der Unzufriedenheit (Fehler im Gesprächsaufbau) erhöhen die Abwanderungsrate.
Gounaris et al. (2007)	170 Autobesitzer in Griechenland	Zusammenhänge zwischen wahrgenommenen Wert, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	Zufriedenheit hat einen starken positiven Einfluss auf Kundenbindung (Einstellung und Verhalten)
Bodet (2008)	Befragung von 110 Mitgliedern von Non-Profit-Fitnessclubs in Frankreich. Regressionsanalyse, Logit Analyse.	Zusammenhang zwischen transaktionsspezifischer Zufriedenheit, Globalzufriedenheit, einstellungsbezogene Kundenbindung und Wiederkaufverhalten.	Transaktionsspezifische Zufriedenheit beeinflusst die Gesamtzufriedenheit positiv, die wiederum die einstellungsmäßige Kundenbindung positiv beeinflusst. Weder Zufriedenheitskonstrukte, noch die Einstellungskomponenten der Kundenbindung erklären das Wiederkaufverhalten.

Tabelle 3-3

**Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung**

Quelle: Eigene Darstellung

Dass die Zufriedenheit jedoch nicht alleine für die Kundenbindung verantwortlich ist und nicht automatisch Kundenbindung impliziert<sup>296</sup>, macht die Studie von Bolton deutlich, die zu dem Ergebnis kommt, dass nur 7% der Varianz der Länge einer GB durch die Gesamtzufriedenheit erklärt wird. Darüber hinaus wurde kein signifikanter Zusammenhang zwischen Transaktionsspezifischer Zufriedenheit und der Länge der GB gefunden<sup>297</sup>. Bei mangelnden Alternativen kommt es beispielsweise trotz Unzufriedenheit häufig nicht zu einem Wechsel des Anbieters<sup>298</sup>. Auch wird bezweifelt, dass eine kurzfristige Zufriedenheit, die durch eine Begeiste-

<sup>296</sup> vgl. dazu z.B. Winand/Pohl (1998), S. 37

<sup>297</sup> Bolton (1995) zit. nach Hennig-Thurau/Klee (1997), S. 739

<sup>298</sup> vgl. Winand/Pohl (1998), S. 37

rung mit einer einzelnen Transaktion entsteht, noch nicht ausreicht, um zu langfristig loyalem Verhalten zu führen<sup>299</sup>.

Häufig wird auch festgestellt, dass die Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Kundenbindung nicht zwangsläufig gegeben sind<sup>300</sup> oder sehr stark von den gegebenen Rahmenbedingungen abhängen. Zufriedenheit ist allein noch kein Garant für Kundenbindung, sondern bei vorhandenen Alternativen eher eine notwendige aber noch keine hinreichende Bedingung für Kundenbindung<sup>301</sup>.

Einen wesentlichen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung scheint die Intensität des Wettbewerbs innerhalb einer Branche zu spielen. Jones und Sasser fassen dies mit der Aussage zusammen: „the more competitive the market, the more important the level of customer satisfaction“<sup>302</sup>.

Bei der Untersuchung inwiefern sich Produktcharakteristika auf die Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung auswirken, lässt sich ein deutlicher Unterschied zwischen Industrie- und Konsumgüterbereich beobachten. Bei zunehmender Kundenzufriedenheit ergibt sich ein stärkerer Anstieg der Kundenbindung bei Industriegütern<sup>303</sup>. Die Unterschiede in Bezug auf verschiedene Produkte innerhalb des Konsumgüterbereichs fallen dagegen eher gering aus<sup>304</sup>.

Daneben üben auch persönliche Merkmale der Kunden, wie z.B. Alter, einen individuellen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Kundenbindung und Kundenzufriedenheit aus<sup>305</sup>.

Dies unterstützt die Vermutung, dass moderierende Variable existieren, die einen wesentlichen Einfluss auf die exakte Art des Zusammenhangs haben.

---

<sup>299</sup> Coyne (1989), S. 73

<sup>300</sup> so können beispielsweise Sivadas/Baker-Prewitt (2000), S. 77 den Einfluss der Zufriedenheit auf die Store Loyalty in Ihrer Studie nicht bestätigen.

<sup>301</sup> vgl. Jones/Sasser (1995), Mittal/Lassar (1998) finden z.B. im Rahmen einer Studie in den Branchen Gesundheits- und Kfz-Serviceleistungen bei zum Teil über 50% der zufriedenen oder sehr zufriedenen Kunden eine deutliche Wechselbereitschaft.

<sup>302</sup> Jones/Sasser (1995), S. 89

<sup>303</sup> vgl. Homburg/Giering)

<sup>304</sup> Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ist weitgehend produktunabhängig, so z.B. Bloemer/Kasper (1995), S. 319 am Beispiel von Leerkassetten und Haarshampoo.

<sup>305</sup> vgl. Homburg/Giering (2001) zu Alter, Einkommen und Neigung zum Variety Seeking, vgl. Jones/Sasser (1995), S. 96 zur individuellen Situation des Kunden, vgl. Horstmann (1998), S. 94 in Abhängigkeit von bisherigen Erfahrungen (Serviceprobleme) innerhalb der Geschäftsbeziehung.

In wissenschaftlichen Untersuchungen wurden folgende moderierenden Variablen ermittelt<sup>306</sup>:

- Commitment<sup>307</sup>
- Involvement, Produktinvolvement<sup>308</sup>
- Vertrauen<sup>309</sup>
- Qualitätsdimensionen<sup>310</sup> (Technische Produktqualität, Servicequalität, Reputationsqualität, Persönliche Beziehungsqualität)
- Produkteigenschaften
- Preiswahrnehmung<sup>311</sup>
- Wettbewerbsumfeld
- Aktivitäten der Anbieter
- Eigenschaften der Kunden<sup>312</sup> (Geschlecht, Alter, Einkommen, Variety Seeking)

Aus der Erkenntnis zahlreicher Untersuchungen, die einen überproportional starken Anstieg der Loyalität zwischen zufriedenen und sehr zufriedenen Kunden feststellen<sup>313</sup>, werden einfache lineare Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung häufig zugunsten konvexer Verlaufsvermutungen verworfen<sup>314</sup> (siehe Abbildung 3-4), die insbesondere für wettbewerbsintensive Branchen auch empirisch bestätigt werden<sup>315</sup>.

Ausgehend von der Annahme, dass sich eine hohe Loyalität ab einem bestimmten Zufriedenheitsniveau durch weitere Erhöhung der Zufriedenheit nicht ins Unendliche, sondern nur noch marginal steigern lässt, wurden konvexe Verläufe zu S-förmigen Verläufen erweitert, für die es ebenfalls empirische Unterstützungen gibt<sup>316</sup>. In Märkten, in denen z.B. aufgrund vertraglicher Wechselbarrieren oder durch mangelnde Alternativen die Möglichkeiten eines Anbieterwechsels stark eingeschränkt sind, lässt sich eine deutliche Abnahme der Loyalität erst

---

<sup>306</sup> vgl. auch die Übersicht über moderierende Variablen auf die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Homburg et al. (2008), S. 122f.

<sup>307</sup> Bloemer/Kasper (1995), Diller (1996b)

<sup>308</sup> Bloemer/Kasper (1995), Diller (1996b), Homburg/Giering (2001)

<sup>309</sup> Diller (1996b)

<sup>310</sup> Rapp (2001)

<sup>311</sup> Rapp (2001)

<sup>312</sup> Homburg/Giering (2001)

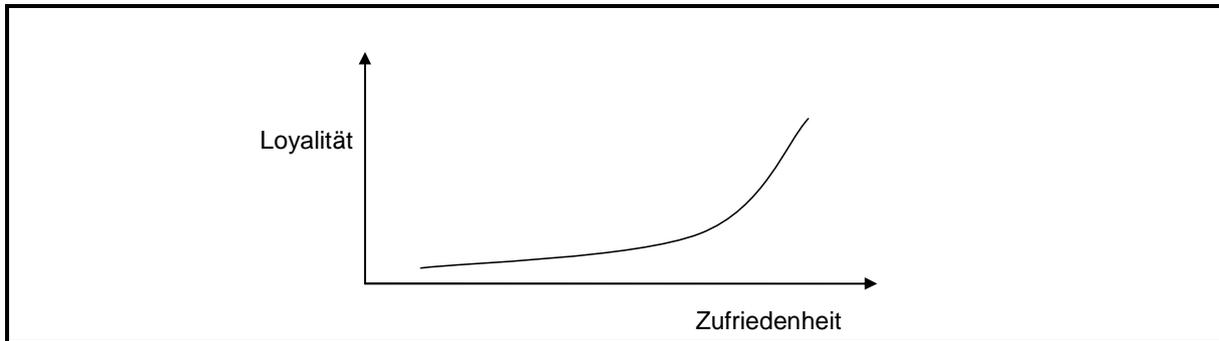
<sup>313</sup> so z.B. Jones/Sasser (1995), S. 89, vgl. auch Heskett et al. (1994), S. 166, die am Beispiel XEROX feststellen, dass sehr zufriedene Kunden eine 6-mal höhere Wiederkaufwahrscheinlichkeit als zufriedene Kunden haben.

<sup>314</sup> vgl. dazu Heskett et al. (1994), S. 167. Statt einer linearen oder nichtlinearen Beziehung wird mitunter auch eine indirekte Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität vermutet, vgl. dazu z.B. Pritchard et al. (1999), S. 344.

<sup>315</sup> vgl. Jones/Sasser (1995), Auh/Johnson (1997), Söderlund (1998), S. 182, Homburg et al. (2008), S. 120f.

<sup>316</sup> so etwa Burmann (1991), Herrmann/Johnson (1999)

bei sehr großer Unzufriedenheit beobachten, woraus sich ein eher konkaver Verlauf ergibt (vgl. dazu den Verlauf für Telefonanbieter in Abbildung 3-4).



**Abbildung 3-4** **Konvexer Verlauf zwischen Zufriedenheit und Kundenbindung**  
 Quelle: Heskett et al. (1994), S. 167

Geht man davon aus, dass zunächst ein Mindestmaß an Zufriedenheit vorliegen muss, damit sich überhaupt eine niedrige bis mittlere Loyalität einstellt und diese bei Steigerung der Zufriedenheit erst bei Erreichen eines weiteren Schwellenwertes deutlich ansteigt, erhält man eine Sattelformkurve<sup>317</sup>, die zuerst einen konkaven und danach einen konvexen Verlauf aufweist (siehe auch Abbildung 3-6).

Eine Übersicht über spezielle Studien, die sich mit diesem Thema beschäftigt haben, ist in Tabelle 3-4 dargestellt.

Autoren	Merkmale der Untersuchung	Funktionaler Zusammenhang
Burmann (1991)	Kunden eines deutschen Automobilherstellers, n=6.000, LISREL	Konvex (für Händlerloyalität), S-förmig (für Markenloyalität)
Müller/Riesenbeck (1991)	Kunden von 550 Händlern eines amerikanischen Gebrauchsgüterherstellers, n=83.000, Regressionsanalyse	Sattelförmig
Oliva et al. (1992)	Kunden von General Electric Supply, n=137, Katastrophenmodell	Dreidimensionaler Verlauf
Jones/Sasser (1995)	Untersuchung über 5 Märkte, Automobilkunden, n=NN, Käufer von Personal Computern n>2000, Krankenhauspatienten aus 82 Hospitalen, n=10.000, Fluggäste, 20.000, Telefonkunden =NN.	Verlauf je nach Wettbewerbssituation der Branche von konvex bis konkav
Herrmann/Johnson (1999)	Kunden von 21 Automobilherstellern, Daten aus dem ACSI von 1994-1996, n=13876, Regressionsanalyse	Abschnittsweise linear, konvex, S-förmig

**Tabelle 3-4** **Studien zu funktionalen Zusammenhängen zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung**  
 Quelle: Eigene Darstellung

Dabei ist darauf hinzuweisen, dass aus den Studien, die mit Regressionsanalysen arbeiten, nicht hervorgeht, ob Loyalität aus Zufriedenheit folgt oder umgekehrt.<sup>318</sup>

<sup>317</sup> vgl. z.B. Müller/Riesenbeck (1991)

<sup>318</sup> vgl. Hallowell (1996), S.27

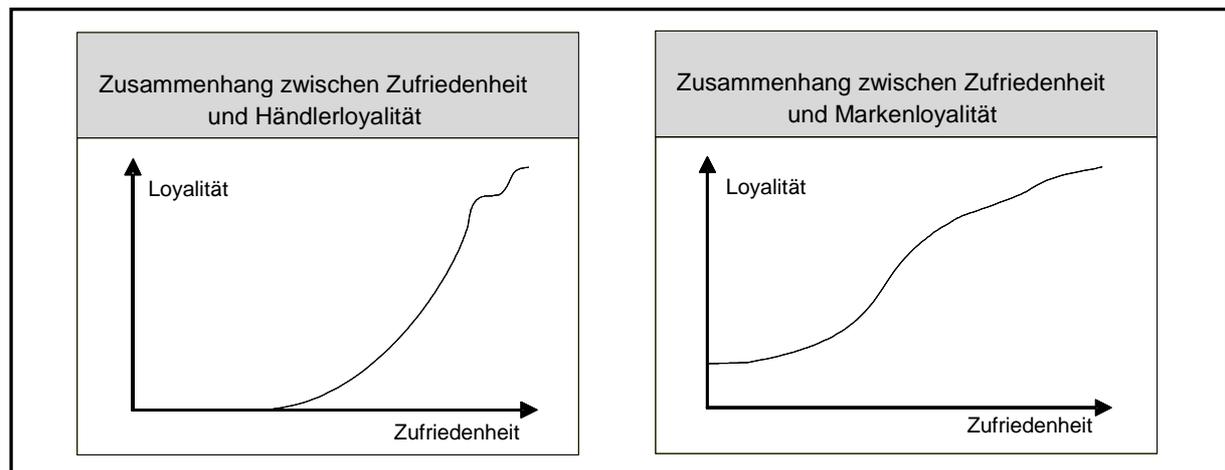
## Die Studie von Burmann

Am Beispiel des Automobilmarktes untersucht Burmann im Rahmen einer schriftlichen Befragung bei 277.798 Kunden eines deutschen Automobilherstellers die Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität. Die Messung der Zufriedenheit erfolgt dabei durch die getrennte Erfassung von drei Zufriedenheitsdimensionen (Zufriedenheit mit dem Produkt, Zufriedenheit mit dem Kundendienst, Zufriedenheit mit dem gesamten Kaufakt)<sup>319</sup>. Aus der Grundgesamtheit wurde eine Zufallsstichprobe von 6.000 Personen einer LISREL-Analyse unterzogen und getrennt nach Marken- bzw. Händlerloyalität ausgewertet.

Die Loyalität gegenüber dem Händler wird durch die drei Dimensionen der Kundenzufriedenheit insgesamt zu 66% erklärt. Dabei tritt jedoch eine unterschiedliche Gewichtung der Dimensionen über den Zeitverlauf auf.<sup>320</sup> In den ersten 1½ Jahren nach dem Autokauf dominiert die Kaufzufriedenheit, danach wird Kundendienstzufriedenheit und Produktzufriedenheit immer wichtiger.

Über den LISREL-Strukturkoeffizienten kann näherungsweise ein S-förmiger Verlauf zwischen Zufriedenheit und Händlerloyalität abgeleitet werden.<sup>321</sup> Das Abflachen der Kurve findet allerdings nur bei vollständig zufrieden gestellten Kunden statt, so dass man den Kurvenverlauf in großen Teilen auch als konvex bezeichnen kann.

Die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Zufriedenheit und Markenloyalität ergibt eine stärkere Korrelation zwischen den Konstrukten. Die drei Zufriedenheitsdimensionen erklären hier jetzt fast 80% der Loyalität gegenüber der Marke. Im Gegensatz zur Händlerloyalität bleibt bei der Loyalität gegenüber der Marke die Gewichtung der Zufriedenheitsdimensionen über den Zeitverlauf etwa gleich.<sup>322</sup>



**Abbildung 3-5**

**Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität bei Burmann**

Quelle: Burmann (1991), S. 256 f.

<sup>319</sup> vgl. Burmann (1991), S.250

<sup>320</sup> vgl. Burmann (1991), S.253

<sup>321</sup> für eine ausführliche Darstellung der LISREL-Methode siehe Backhaus et al. (2000), S.390-498.

<sup>322</sup> vgl. Burmann (1991), S.256

Den größten Einfluss besitzt die Produktzufriedenheit, während die Kundendienstzufriedenheit kaum ins Gewicht fällt.

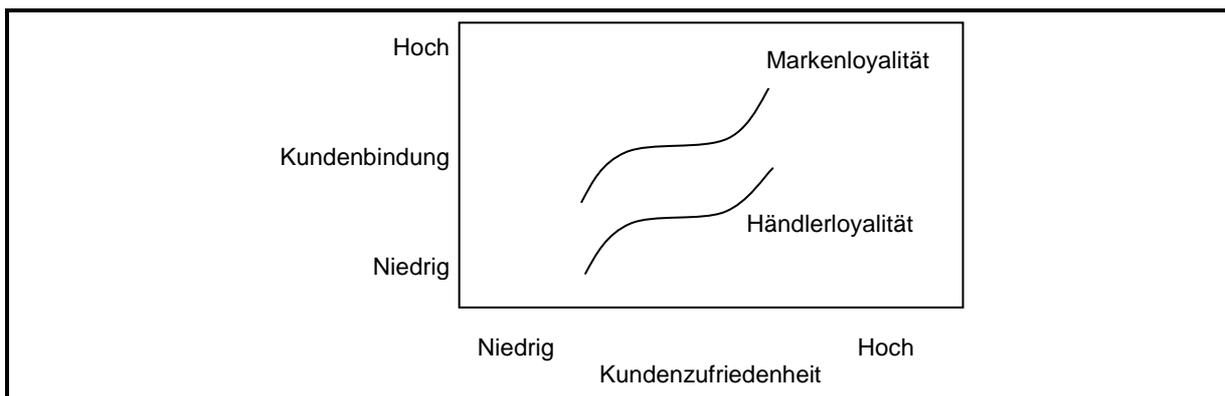
Für die Markenloyalität ergibt sich ein deutlicher S-förmiger Verlauf. Auffallend ist auch, dass die Loyalität auf Veränderungen der Zufriedenheit weniger sensibel reagiert als bei der Händlerloyalität. Die in der Studie ermittelten Abhängigkeitsbeziehungen sind in Abbildung 3-5 nochmals dargestellt.

### Die Studie von Müller/Riesenbeck

Müller und Riesenbeck untersuchen den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität im Rahmen einer Kundenbefragung eines amerikanischen Gebrauchsgüterherstellers. Auch hier wurden Händlertreue und Markenloyalität unterschieden.<sup>323</sup> Die Zufriedenheit wurde unter dem Aspekt der Servicezufriedenheit betrachtet und dem tatsächlichen Käuferverhalten gegenübergestellt. Insgesamt wurde eine Stichprobe von 83.000 Haushalten und 550 Händlern über fünf Jahre untersucht.<sup>324</sup>

In einer Längsschnittstudie mit Hilfe der Regressionsanalyse ergab sich ein signifikant positiver Zusammenhang sowohl zwischen Servicezufriedenheit und Händlertreue als auch zwischen Servicezufriedenheit und Markenloyalität mit jeweils sattelförmigen Kurvenverläufen (siehe Abbildung 3-6). Bei gleichen Zufriedenheitswerten ist die Markenloyalität durchgehend stärker ausgeprägt als die Händlerloyalität.

Es ist allerdings kritisch anzumerken, dass im veröffentlichten Teil der Studie weder Angaben über die Messung der beiden Konstrukte Servicezufriedenheit und Kundenloyalität, noch über Skalendimensionierung oder Regressionsgleichungen gemacht werden. Insofern ist lediglich eine qualitative Aussage über die Art des funktionalen Zusammenhangs, nicht aber über seine Stärke möglich.



**Abbildung 3-6**

**Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität bei Müller/Riesenbeck**

Quelle: Müller/Riesenbeck (1991), S. 69

<sup>323</sup> vgl. Müller/Riesenbeck (1991), S.69

<sup>324</sup> vgl. Müller/Riesenbeck (1991), S.69

### Die Studie von Oliva/Oliver/MacMillan

Bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung gehen Oliva, Oliver und MacMillan davon aus, dass neben der Zufriedenheit vor allem die Transaktionskosten des Kunden (z.B. Informationsbeschaffungsaufwand) einen entscheidenden Einfluss auf die Art des Zusammenhangs haben.<sup>325</sup>

Je mehr ein Kunde in Transaktionskosten investiert, desto stärker wird er in den Kaufprozess involviert sein (Involvement) und desto stärker werden Reaktionen auf Zufriedenheits- bzw. Unzufriedenheitserlebnisse ausfallen. Daraus ergibt sich ein dreidimensionaler Verlauf mit den beiden unabhängigen Variablen Involvement und Zufriedenheit und der abhängigen Variable Transaktionskosten.<sup>326</sup>

Untersucht werden Daten aus einer kontinuierlichen Befragung von Kunden eines Unternehmens, das ausschließlich Servicedienstleistungen anbietet. Daher kommt es kaum zu „Verfälschung“ des Zusammenhangs zwischen Servicezufriedenheit und Loyalität durch produktbezogene Dimensionen.

Insgesamt werden per Zufallsauswahl 137 Fragebögen aus dem gesamten Datenmaterial ausgewählt, 89 davon waren vollständig<sup>327</sup>.

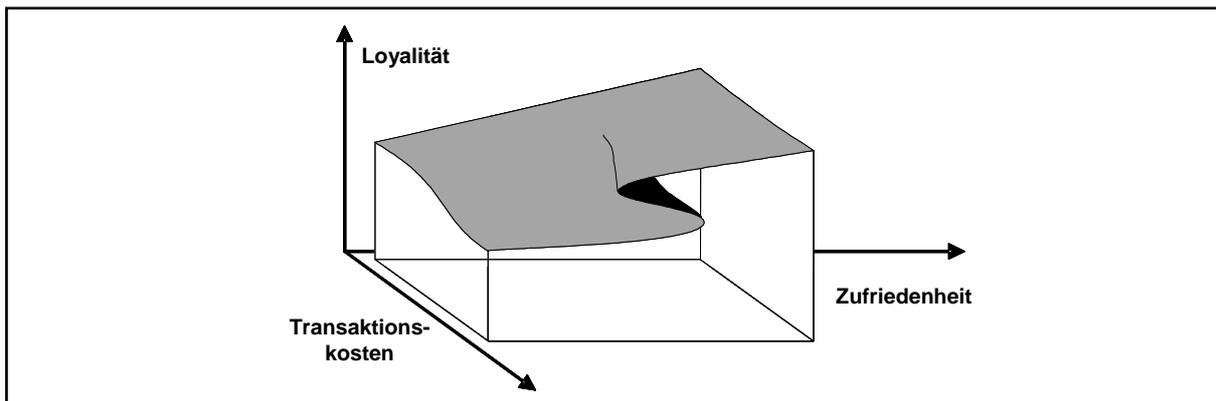


Abbildung 3-7

#### Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität

Quelle: Oliva et al. (1992), S.86

Mit Hilfe eines Modells aus der Katastrophentheorie werden die Zusammenhänge ermittelt.<sup>328</sup> In Abhängigkeit der Höhe der Transaktionskosten ergeben sich bei niedrigen Transaktionskosten lineare, bei hohen Transaktionskosten nicht-lineare Zusammenhänge, die in Abbildung 3-7 grafisch dargestellt sind. Durch diese Studie werden bereits Effekte moderierender Variablen deutlich, mit dem sich in neuerer Zeit verstärkt Autoren beschäftigen.<sup>329</sup>

<sup>325</sup> vgl. auch die empirischen Ergebnisse zum Involvement von Huber/Herrmann (2001), S.112

<sup>326</sup> vgl. Oliva et al. (1992), S.86

<sup>327</sup> vgl. Oliva et al. (1992), S.89

<sup>328</sup> vgl. Oliva et al. (1992), S.86

<sup>329</sup> vgl. hierzu die Arbeiten von Bloemer/Kasper (1995), Homburg/Giering (2001)

### Die Studie von Jones/Sasser

Für 5 verschiedene Branchen (Automobilindustrie, für Personal Computer, Krankenhäuser, Fluglinien und Telefongesellschaften) analysieren die Autoren die Beziehung zwischen Zufriedenheit und Loyalität.<sup>330</sup> Die jeweils zugrunde liegenden Daten kommen dabei aus unterschiedlichen Quellen. Für Automobile, Personal Computer und Fluglinien stammen sie vom Marktforschungsinstitut J.D. Power, für Krankenhäuser von NCG Research und für die Untersuchungen im Bereich der Telefongesellschaften von Bell.<sup>331</sup> Eine genaue Beschreibung der Datensätze fehlt allerdings ebenso, wie die Darstellung der verwendeten Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie zur Ermittlung des Zusammenhangs zwischen beiden Konstrukten.

Jones und Sasser legen dar, dass die Art des Zusammenhangs von der Wettbewerbsintensität der jeweiligen Branche abhängen.<sup>332</sup> Sie ermitteln für den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität auf wettbewerbsintensiven Märkten einen konvexen Verlauf, während sie für Märkte mit einem geringen Wettbewerb einen konkaven Kurvenverlauf nachweisen.<sup>333</sup> Die unterschiedlichen Kurvenverläufe sind in Abbildung 3-8 nochmals dargestellt.

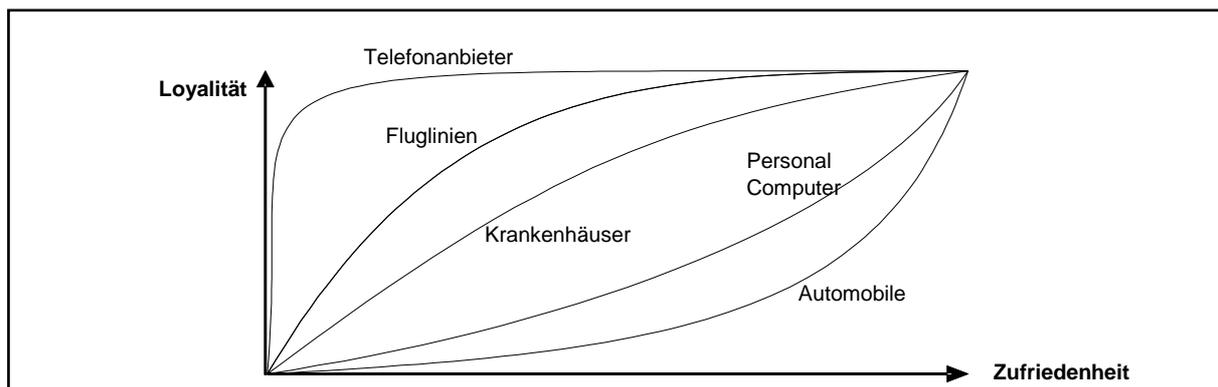


Abbildung 3-8

Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität bei Jones/Sasser

Quelle: Jones/Sasser (1995)

Diese Ergebnisse sind in ähnlicher Weise wie die Erkenntnisse aus der Untersuchung von Oliva, Oliver und MacMillan ein Beleg dafür, dass zusätzliche Faktoren den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sehr stark beeinflussen können.

### Die Studie von Herrmann/Johnson

Herrmann und Johnson untersuchen den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wie schon die zuerst vorgestellte Studie von Burmann am Beispiel der Automobilindustrie. Im Gegensatz zu Burmann konzentrieren sie sich nicht auf einen einzel-

<sup>330</sup> vgl. Jones/Sasser (1995), S.91 f.

<sup>331</sup> vgl. Jones/Sasser (1995), S.91 f.

<sup>332</sup> Das eine Beeinflussung der Beziehung durch die Wettbewerbsintensität vorhanden sein muss hatten bereits Storbacka et al. (1994), S.29 vermutet.

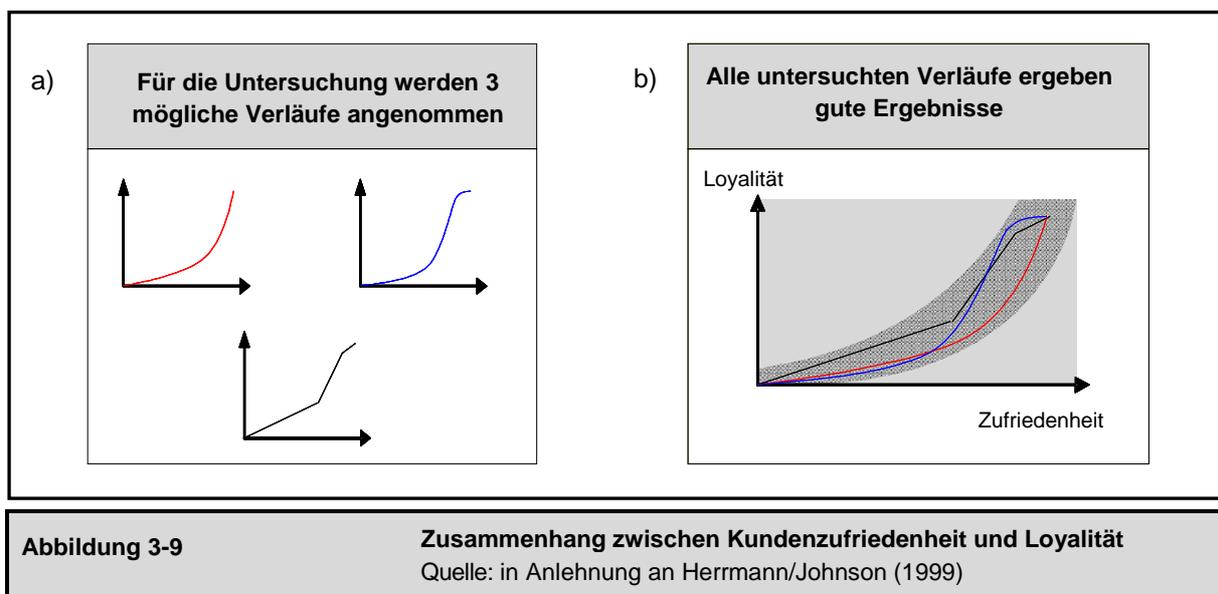
<sup>333</sup> vgl. Jones/Sasser (1995), S.92 ff.

nen Hersteller, sondern beziehen ihre Daten aus den ACSI-Erhebungen der Jahre 1994 bis 1996, die Zufriedenheitsuntersuchungen von 21 Automobilherstellern enthalten. Für ihre Untersuchung formulieren die Autoren drei Hypothesen:<sup>334</sup>

- Bei niedrigen und mittleren Zufriedenheitswerten bewirkt eine Erhöhung der Zufriedenheit nur eine geringe Erhöhung der Kundenbindung.
- Bei hohen Zufriedenheitswerten führt eine Steigerung der Zufriedenheit zu einer deutlichen Erhöhung der Kundenbindung
- Bei sehr hohen Zufriedenheitswerte führt eine Zunahme der Zufriedenheit wiederum nur zu einer geringfügigen Erhöhung der Kundenbindung

Die Daten werden mit Hilfe von Regressionsmodellen für jedes Jahr gesondert untersucht. Neben einem abschnittsweise linearen Zusammenhang wird ein progressiver Verlauf und eine S-förmige Relation angenommen (vgl. Abbildung 3-9 linke Seite).<sup>335</sup> Dabei stellt sich heraus, dass alle drei Regressionsmodelle zufriedenstellende Ergebnisse aufweisen. Wie man in Abbildung 3-9 rechte Seite sieht, liegen die ermittelten Graphen dicht beieinander, so dass man zwar nicht eindeutig die Richtigkeit eines der drei Zusammenhänge feststellen, aber alle drei Ergebnisse als gute Näherung ansehen kann.

Im Vergleich mit den Ergebnissen der Studie von Burmann fällt die Ähnlichkeit der Kurvenverläufe auf. In Verbindung mit den Erkenntnissen von Jones und Sasser legt dies den Schluss nahe, dass Branchen über charakteristische Verläufe dieses Zusammenhangs verfügen. Allerdings stellt sich auch heraus, dass die Stärke des Zusammenhangs in den untersuchten Jahren durchaus schwanken kann. Diese Abweichungen sind zwar gering, zeigen aber doch, dass noch andere Faktoren diese Relation mit beeinflussen.



<sup>334</sup> vgl. Herrmann/Johnson (1999), S.591

<sup>335</sup> vgl. Herrmann/Johnson (1999), S.592 f.

## Zusammenfassung

Im vorangegangenen Teil der Arbeit werden fünf Studien zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung vorgestellt und untersucht, und obwohl sich alle Studien mit der genannten Beziehung beschäftigen, sind die methodische Vorgehensweise, die Zielrichtung und die Ergebnisse teilweise deutlich voneinander verschieden.

Zusammenfassend können folgende Schlussfolgerungen aus den betrachteten Untersuchungen gezogen werden:

- Die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ist positiv, d.h. mit zunehmender Zufriedenheit wird die Loyalität eines Kunden zu dem Unternehmen verstärkt.
- Es existiert kein allgemein gültiger Kurvenverlauf (konvex, konkav, sattelförmig, etc.) für die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.
- Für spezielle Rahmenbedingungen (Branche, Kundengruppen, etc.) können passende Kurvenverläufe empirisch bestimmt werden.
- Die Art des Zusammenhangs wird durch moderierende Variablen beeinflusst.

Eine funktionale Beziehung in Art und Stärke ist damit im Voraus nicht sicher zu prognostizieren. Allerdings scheinen, branchenspezifische Gesetzmäßigkeiten zu existieren, die eine Annäherung an den tatsächlichen Verlauf erlauben.

### 3.1.2 Dienstleistungsqualität

#### Konzeptualisierung

In einem engen Zusammenhang zur Kundenzufriedenheit steht das Konstrukt der Dienstleistungs- oder Servicequalität<sup>336</sup>, das ebenfalls seit Mitte der 80er Jahre insbesondere durch die Arbeiten von Parasuraman, Zeithaml und Berry Aufmerksamkeit gewonnen hat<sup>337</sup>.

Während ähnlich wie bei der Zufriedenheit der positive Einfluss der Servicequalität auf die Kundenbindung<sup>338</sup> weitgehend unstrittig ist, existieren bei der Beurteilung der Art des Einflusses und insbesondere in Bezug auf die Wechselwirkungen zwischen Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit starke Meinungsverschiedenheiten. „The relation of both constructs is currently subject to a passionate and controversial debate“<sup>339</sup>.

---

<sup>336</sup> vgl. zum Zusammenhang bzw. zur Abgrenzung zwischen Servicequalität und Zufriedenheit. z.B. Ruyter et al. (1997), Spreng/Mackoy (1996).

<sup>337</sup> vgl. Z.B. Parasuraman et al. (1985), S. 41 ff; Parasuraman et al. (1988), S. 12 ff.

<sup>338</sup> Aufgrund der konzeptionellen Ähnlichkeit zwischen Kundenzufriedenheit und Servicequalität einerseits sowie Kundenbindung und Beziehungsqualität (vgl. Dorsch et al. (1998), S. 130) andererseits, lässt sich darüber hinaus auch ein positiver Einfluss der Servicequalität auf die Beziehungsqualität vermuten.

<sup>339</sup> Hennig-Thurau/Klee (1997), S. 743.

Folgt man der Definition der Dienstleistungsqualität als „result of the consumer’s comparison of expected service with perceived service“<sup>340</sup>, wird ebenfalls das Grundprinzip eines Soll-Ist-Vergleichs entsprechend dem C/D-Paradigma der Kundenzufriedenheit deutlich. Beide Konstrukte werden danach durch einen Vergleich zwischen Erwartungen und wahrgenommener Leistung beschrieben<sup>341</sup>. Bezogen auf den Dienstleistungsbereich ergibt sich eine definitorische Übereinstimmung zwischen Zufriedenheit und Dienstleistungsqualität<sup>342</sup> und daraus resultierend häufig auch eine synonyme Verwendung<sup>343</sup>.

Auch wenn Servicequalität offenbar eng mit Kundenzufriedenheit verknüpft ist<sup>344</sup> und beide Konstrukte in weiten Bereichen überlappen<sup>345</sup>, werden beide in der Regel dennoch als eigenständig und nicht identisch angesehen<sup>346</sup>.

Abweichungen zur Zufriedenheit treten schon bei detaillierterer Zerlegung der Dienstleistungsqualität in ihre Bestandteile auf. So wird häufig zwischen technischer und funktionaler Qualität unterschieden<sup>347</sup>. Die technische Qualität ist dabei die Wahrnehmung einer Problemlösung, während funktionale Qualität die Wahrnehmung der verschiedenen Interaktionen mit dem Anbieter beschreibt<sup>348</sup>.

Erweitert man die Unterteilung in ihre Bestandteile können 5 Dimensionen der Servicequalität unterschieden werden<sup>349</sup>. Das tangible Umfeld („tangibles“) umfasst das äußere Erscheinungsbild, in dem der Nachfrager die Erstellung der Dienstleistung erlebt. Die Verlässlichkeit („reliability“) bezieht sich auf die Fähigkeit des Dienstleisters, die Leistung gewissenhaft und zuverlässig zu erbringen sowie gegebene Leistungsversprechen einzuhalten. Die Reagibilität („responsiveness“) kennzeichnet die Reaktionsbereitschaft und Schnelligkeit, die der Dienstleister bei der Leistungserbringung aufbringt. Die Kompetenz („assurance“) beinhaltet das Know-how, die Reputation sowie das Auftreten des Anbieters. Schließlich be-

---

<sup>340</sup> Parasuraman et al. (1985), S. 47.

<sup>341</sup> so auch Ruyter et al. (1997), S. 390

<sup>342</sup> so z.B. Huber/Herrmann (2001), S. 99, die Zufriedenheit als das Ergebnis eines Bewertungsprozesses sehen, der die Differenz zwischen dem erwarteten Service und dem wahrgenommenen Service vergleicht.

<sup>343</sup> so z.B. bei Stauss/Hentschel (1992)

<sup>344</sup> so z.B. vgl. Söderlund (1998), S. 176

<sup>345</sup> vgl. Ruyter et al. (1997), S. 387

<sup>346</sup> vgl. z.B. Spreng/Mackoy (1996), S. 201

<sup>347</sup> vgl. z.B. Huber/Herrmann (2001), S. 117

<sup>348</sup> vgl. Grönroos (1994), S. 11

<sup>349</sup> vgl. insbesondere zur zusammenfassenden Darstellung Parasuraman et al. (1985), Parasuraman et al. (1988). Diese Unterteilung wird häufig mit allen beschriebenen Unterteilungen von anderen Autoren übernommen so neben zahlreichen anderen z.B. Mittal/Lassar (1998), z.T. finden aber auch nur Teilbereiche Beachtung, wie etwa bei Andreassen/Lindestad (1998), S. 10 die lediglich die Bestandteile in „Erfüllungsgrad, mit dem ein Produkt die Kundenbedürfnisse abdeckt, und Fehlerfreiheitsgrad“ eines Produktes berücksichtigen.

schreibt das Einfühlungsvermögen („empathy“) den Willen und die Bereitschaft des Dienstleisters, auf die individuellen Kundenwünsche und –bedürfnisse einzugehen.<sup>350</sup>

Während Kundenzufriedenheit eher emotional geprägt ist, wird der Dienstleistungsqualität ein stärker kognitiver Charakter zugesprochen. „Quality perceptions must be viewed as cognitively dominated“<sup>351</sup>. Der Dienstleistungsqualität werden daher auch Eigenschaften wie Dauerhaftigkeit und Stabilität zugeschrieben, wohingegen Kundenzufriedenheit einen kurzfristigeren Charakter aufweisen soll<sup>352</sup>.

Schließlich muss Kundenzufriedenheit als abhängig vom Wert der erbrachten Leistung eingestuft werden, wobei der Wert einer Dienstleistung das Verhältnis des erhaltenen Nutzens zu den entstandenen Kosten widerspiegelt. Folglich wird Kundenzufriedenheit im Gegensatz zur wahrgenommenen Qualität einer Dienstleistung auch durch den zu zahlenden Preis bestimmt<sup>353</sup>. Daraus folgt, dass Zufriedenheit Erfahrung mit einem Produkt oder einer Dienstleistung voraussetzt, während Servicequalität nicht notwendigerweise an Erfahrungen gebunden ist<sup>354</sup> und auch ohne tatsächliche Konsumerfahrung wahrgenommen werden kann<sup>355</sup>.

In diesem Sinne wird Qualität als Vorstufe<sup>356</sup> oder als Einflussfaktor<sup>357</sup> der Zufriedenheit interpretiert und auch empirisch bestätigt<sup>358</sup>. Andererseits ist auch denkbar, dass die Kundenzufriedenheit als Ausgangspunkt für die Qualitätswahrnehmung fungiert.<sup>359</sup> Auch hierfür finden sich empirische Belege. Eine Übersicht ist in der folgenden Tabelle 3-5 dargestellt<sup>360</sup>. Es bleibt festzustellen, dass die Beziehung der beiden Konstrukte zueinander vor dem Hintergrund der Operationalisierung der Kundenbindung von untergeordneter Bedeutung ist. Entscheidend ist vielmehr, dass sowohl die Kundenzufriedenheit als auch die wahrgenommene Dienstleistungsqualität als wesentliche Einflussgrößen der Kundenbindung in Betracht kommen.

---

<sup>350</sup> vgl. dazu auch Benkenstein/Güthoff (1997), S. 83 f; Meffert/Bruhn (2000), S. 213 f., vgl. dazu die davon abweichende Unterteilung der Service Qualität in „personnel“ (Bedeutung der Kontaktpersonen), „operational“ (Prozesse und Abläufe, die dem Kunden gegenüber sichtbar werden, um seine Bedürfnisse zu erfüllen), „merchandise“ (wahrgenommenes Ausmaß mit dem sich ein Anbieter z.B. durch Verfügbarkeit, Qualität, Auswahl an Produkten von Wettbewerbern abhebt) und „physical“ (Erscheinungsbild, z.B. Beschilderung, Sauberkeit, Ästhetik) bei Chao (2008), S. 99 ff.

<sup>351</sup> Hennig-Thurau/Klee (1997), S. 744.

<sup>352</sup> vgl. Hennig-Thurau/Klee (1997), S. 743.

<sup>353</sup> vgl. Anderson et al. (1994), S. 55; vgl. zur Abgrenzung der beiden Konstrukte auch Taylor/Baker (1994), S. 164 f; s.a. Storbacka et al. (1994), S. 24 ff.

<sup>354</sup> vgl. Rust/Oliver (1994), Ruyter et al. (1997), S. 391

<sup>355</sup> vgl. Anderson et al. (1994), S. 54.

<sup>356</sup> so sehen z.B. Chiou et al. (2002) Service Quality als Bestimmungsgröße von Zufriedenheit.

<sup>357</sup> so z.B. Sivadas/Baker-Prewitt (2000), S. 74, ähnlich auch Dick/Basu (1994), Anderson et al. (1994), Rust/Oliver (1994)

<sup>358</sup> vgl. Sivadas/Baker-Prewitt (2000), S. 77. Spreng/Mackoy (1996), S 209

<sup>359</sup> vgl. Hennig-Thurau/Klee (1997), S. 744 mit weiteren Quellenangaben; s.a. Stauss (1999), S. 12.

<sup>360</sup> vgl. darüber hinaus zum Verhältnis Qualität/Zufriedenheit z.B. auch Hennig-Thurau/Klee (1997), S. 744.

Autor / Quelle	Messverfahren	Methode	Ergebnis
Parasuraman et al. (1985)	SERVQUAL	Qualitativ (Interviews)	Zufriedenheit führt zu Servicequalität
Parasuraman et al. (1988)	SERVQUAL	LISREL	Zufriedenheit führt zu Servicequalität
Bolton/Drew (1991)	Verschiedene Merkmalskalen	2SLS	Zufriedenheit führt zu Servicequalität
Mentzer et al. (1993)	-	Qualitativ (Focus Gruppen)	Zufriedenheit führt zu Servicequalität
Bitner/Hubbert (1994)	Verschiedene Merkmalskalen	Konfirmatorische Faktoranalyse	Zufriedenheit führt zu Servicequalität
Cronin/Taylor (1992)	SERVQUAL, SERFPERF	LISREL	Servicequalität führt zu Zufriedenheit
Oliver (1993)	Verschiedene Merkmalskalen	2SLS	Servicequalität führt zu Zufriedenheit
Rust/Oliver (1994)	-	-	Servicequalität führt zu Zufriedenheit
Strandvik/Liljander (1994)	Verschiedene Merkmalskalen	Mittelwerte und Korrelationen	Servicequalität führt zu Zufriedenheit

Tabelle 3-5

### Studien zur Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Servicequalität

Quelle: in Anlehnung an Ruyter et al. (1997), S. 393

## Einfluss auf Kundenbindung

Wie bereits erwähnt, wurden in zahlreichen Untersuchungen die positiven Auswirkungen der Servicequalität auf die Kundenbindung nachgewiesen. Einige wichtige Studien sind in der folgenden Tabelle 3-6 aufgeführt.

Aufgrund der überwiegend verwendeten Kausal- oder Regressionsanalysen werden allerdings von vorne herein lineare Zusammenhänge zwischen den untersuchten Konstrukten unterstellt, so dass nur Erkenntnisse über Stärke oder Signifikanz der Zusammenhänge, jedoch nicht über den funktionalen Verlauf möglich sind.

Nahezu alle Studien zeigen positive Effekte der Servicequalität auf die Kundenbindung<sup>361</sup>. Unterschiede bestehen allerdings darin, dass zum Teil direkte Einflüsse<sup>362</sup>, in anderen Fällen aber nur indirekte Einflüsse bestätigt werden. Indirekte Einflüsse wirken sich über weitere Konstrukte wie etwa Zufriedenheit<sup>363</sup>, Vertrauen<sup>364</sup>, Wertwahrnehmung und Image<sup>365</sup>, die wahrgenommene Kundenorientierung<sup>366</sup> oder die relative Einstellung der Kunden<sup>367</sup> aus.

<sup>361</sup> Abweichend aber z.B. Chiou et al. (2002), die indirekte Einflüsse von Servicequalität über Kundenzufriedenheit und Vertrauen auf Kundenbindung untersuchen, diese aber nur teilweise bestätigen können.

<sup>362</sup> vgl. z.B. Hennig-Thurau et al. (2001), für zwei spezielle Loyalitätsindikatoren (Preisindifferenz, Präferenz) auch Ruyter et al. (1998), einschränkend für branchenspezifische Teilgesamtheiten ihrer Untersuchung auch Martensen et al. (2000),

<sup>363</sup> So etwa Andreassen/Lindestad (1998), Sivadas/Baker-Prewitt (2000), direkte und indirekte Zusammenhänge finden sich z.B. bei Martensen et al. (2000).

<sup>364</sup> vgl. Chiou et al. (2002)

Autor / Quelle	Merkmale der Untersuchung	Untersuchte Zusammenhänge	Wesentliche Ergebnisse
Nguyen/LeBlanc (1998)	Bankkunden, n = 1.224. LISREL	Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit, Servicequalität, Wahrgenommener Wert des Service, Image und Kundenbindung.	Kein signifikanter Zusammenhang zwischen Servicequalität und Kundenbindung.
Ruyter et al. (1998)	Kunden aus den Branchen Gesundheit, Theater, Fast Food, Supermärkte und Vergnügungsparks, n = 612. Regressionsanalyse	Zusammenhänge zwischen Servicequalität, Serviceloyalität und Wechselkosten	Positiver Zusammenhang zwischen Servicequalität und Loyalität. Wechselkosten wirken moderierend (stärker Zusammenhang bei höheren Wechselkosten).
Sivadas/Baker-Prewitt (2000)	Kaufhauskunden, n = 542 Kausalanalyse, LISREL	Zusammenhang zwischen Servicequalität, Einstellung gegenüber dem Anbieter, Zufriedenheit, Weiterempfehlung, Wiederkauf und Loyalität	Servicequalität hat einen positiven Einfluss auf Zufriedenheit, Weiterempfehlungsabsicht und Einstellung gegenüber dem Anbieter
Hennig-Thurau et al. (2001)	Studenten, n > 1.000 Kausalanalyse LISREL	Zusammenhang zwischen Qualität, Vertrauen, Commitment, Integration, und Loyalität	Servicequalität hat einen positiven Einfluss auf die Loyalität sowie auf Vertrauen und emotionales Commitment.
Chiou et al. (2002)	Mutual Fund Investors n = 233 2-step structural equation procedure, konfirmatorische Faktorenanalyse	Zusammenhang zwischen Servicequalität, Vertrauen, Gesamtzufriedenheit und Auswirkungen der Kundenloyalität	Servicequalität hat einen positiven Einfluss auf das Vertrauen zum Anbieter, insbesondere bei Kunden mit einem höheren Wissensstand.
Chao et al. (2007)	193 Wiederverkäufer eines Großhändlers in Taiwan. Faktoranalyse, Regressionsanalyse	Zusammenhang zwischen Servicequalität, Kundenorientierung, persönlicher Beziehung und der Verhaltenskomponente der Kundenbindung	Verhaltenskomponente der Kundenbindung wird positiv beeinflusst durch Servicequalität, Kundenorientierung (direkt und moderierend) und die persönliche Beziehung
Chao (2008)	183 Wiederverkäufer eines Großhändlers in Taiwan. Faktoranalyse, Regressionsanalyse	Zusammenhang zwischen Servicequalität (personell, merchandising, operational, physical) und Wiederkaufverhalten (visiting frequency, amount spent per visit)	Nur die merchandise Attribute haben einen quadratischen Effekt auf das Wiederkaufverhalten. Die Servicequalität (bezogen auf die Mitarbeiter, die Attraktivität des Warenangebots und das wahrgenommene Umfeld beeinflussen positiv die Besuchshäufigkeit.

Tabelle 3-6

**Ausgewählte Studien zur Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Servicequalität und Kundenbindung**

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>365</sup> vgl. Nguyen/LeBlanc (1998), die darüber hinaus auch einen direkten Einfluss überprüfen, die zugehörige Hypothese aber aufgrund mangelnder Signifikanz verwerfen müssen.

<sup>366</sup> vgl. Chao et al. (2007), S. 486

<sup>367</sup> vgl. Sivadas/Baker-Prewitt (2000)

### 3.1.3 Commitment

#### Konzeptualisierung

Commitment wird als kognitives Konstrukt verstanden, das die Einstellung und die Verbundenheit eines Konsumenten mit einer Marke misst<sup>368</sup> und einen Konsumenten auf eine bestimmte Verhaltensweise festlegt<sup>369</sup>. Bezogen auf eine Geschäftsbeziehung zwischen zwei Partnern wird Commitment als „implicit or explicit pledge of relational continuity between exchange partners“<sup>370</sup> gesehen. Basierend auf einer Einstellung des „Nicht-Wechseln-Wollens“<sup>371</sup> beinhaltet Commitment den Wunsch, eine „wertvolle“ Beziehung dauerhaft aufrecht zu erhalten<sup>372</sup>. In diesem Sinne kann Commitment auch definiert werden als „an exchange partner believing that an ongoing relationship with another is so important as to warrant maximum efforts at maintaining it.“<sup>373</sup> Um einen langfristigen Nutzen innerhalb einer Geschäftsbeziehung zu realisieren, ist ein Geschäftspartner auch zu kurzfristigen Zugeständnissen bereit<sup>374</sup>.

Je größer das Vertrauen und das Involvement in eine Geschäftsbeziehung, desto stärker ist auch das Commitment<sup>375</sup> und wird als Verbundenheit in Bezug auf einen Geschäftspartner oder auf eine Geschäftsbeziehung wahrgenommen. Nach gängigen Definitionen kann man verschiedene Dimensionen des Commitment unterscheiden.<sup>376</sup>

Kognitives Commitment bildet eine instrumentale Komponente, die eine Art Investment in die Beziehung darstellt. Die instrumentale Komponente wird auch als kalkulatives Commitment<sup>377</sup> bezeichnet, da in Form einer rationalen Kosten-Nutzen-Betrachtung unter Berücksichtigung von Wechselkosten und der Abhängigkeit<sup>378</sup> eine Abwägung der Vorteilhaftigkeit des Verbleibs in der Beziehung im Vergleich zu Erwartungen an die Geschäftsbeziehung sowie Risiken und Unsicherheiten alternativer Geschäftsbeziehungen vorgenommen wird. Daher kann das kognitive Commitment ähnlich einer kumulative Leistungszufriedenheit gesehen werden<sup>379</sup>.

---

<sup>368</sup> Pritchard et al. (1999), S. 334

<sup>369</sup> vgl. Festinger (1957) zit. nach Pritchard et al. (1999), S. 334

<sup>370</sup> Dwyer et al. (1987), S. 19, ähnlich auch Bloemer/Kasper (1995).

<sup>371</sup> vgl. dazu als Hauptmerkmal des Commitment z.B. Pritchard et al. (1999)

<sup>372</sup> vgl. Wetzels et al. (1998), S. 409

<sup>373</sup> Morgan/Hunt (1994), S. 23.

<sup>374</sup> vgl. Dwyer et al. (1987)

<sup>375</sup> Grayson/Ambler (1999), S. 139 am Beispiel von Geschäftsbeziehungen zwischen Werbeagenturen und ihren Kunden, vgl. auch Moorman et al. (1992), ein positiver Einfluss von Vertrauen auf Commitment findet sich beispielsweise auch bei Too et al. (2001), S. 307.

<sup>376</sup> vgl. Klee (2000), S. 111, Klee/Hennig), S. 23, vgl. zu weiteren Unterscheidungen bezüglich der Dimensionen bzw. Arten von Commitment auch Gundlach et al. (1995), Hennig-Thurau et al. (2001), Morgan/Hunt (1994), Kumar et al. (1995),

<sup>377</sup> so etwa Wetzels et al. (1998), S. 409, Amine (1998), S. 309

<sup>378</sup> vgl. Fullerton (2003), S. 333

<sup>379</sup> vgl. Ahlert (2003), S. 104

Emotionales Commitment stellt eine einstellungsbezogene Dimension des Commitment dar, die ihren Ausdruck in Form eines intrapsychologischen Bindungsstrebens findet. Diese Form des Commitment ist auch unter dem Begriff affektives Commitment verbreitet und beschreibt, inwieweit eine Person die Werte eines Geschäftspartners verinnerlicht bzw. sich damit identifiziert und so ein „emotional attachment to a relationship“<sup>380</sup> aufbaut. Es besitzt einerseits einen starken positiven Einfluss auf die Absicht, eine Beziehung aufrecht zu erhalten, andererseits auch einen negativen Einfluss auf die Suche nach Alternativen und Opportunismus<sup>381</sup>. Allerdings kann das Vorliegen von unproportionalem Commitment zweier Geschäftspartner die Neigung zu opportunistischem Verhalten auch verstärken<sup>382</sup> und zu Unzufriedenheit des Partners mit dem größeren Commitment führen, der dann durch Opportunismus verletzbar ist<sup>383</sup>.

Meyer und Allen ergänzen das emotionale und kognitive Commitment um das normative Commitment, das die Verpflichtungen gegenüber der Beziehung umfasst. Nach Meyer und Allen liegt emotionales Commitment vor, wenn ein Kunden die Beziehung aufrecht erhalten „möchte“, kognitives Commitment, wenn er die Beziehung aufrecht erhalten „muss“ und normatives Commitment schließlich, wenn der Kunden die Beziehung aufrecht erhalten „soll“<sup>384</sup>.

Autor / Quelle	Definition
Crosby/Taylor (1983) <sup>385</sup>	Commitment as a stable preference that is bound by an attitude of resistance in change”
Kelley et al. (1990) <sup>386</sup>	“... enduring desire to continue an attachment”
Morgan/Hunt (1994)	“Relationship Commitment as an exchange partner believing that an ongoing relationship with another is so important as to arrant maximum efforts at maintaining it.“
Bloemer/Kasper (1995)	“brand commitment as: the pledging or binding of an individual to his / her brand choice”
Hultén (2007), S. 258	“...a wish to maintain a relationship because of activities and investments that link a buyer and a seller together.”
Meyer/Allen (1987), zit. nach Huang et al. (2007), S. 755	“Affective commitment refers to the emotional attachment to a relationship, that is, when a consumer ‘wants to’ maintain the relationship. Continuance commitment derives from the cost associated with quitting or the profit associated with staying in a relationship, that is, the consumer ‘needs to’ maintain the relationship. Normative commitment refers to the consumer’s obligation toward the relationship, that is, the consumer ‘ought to’ maintain the relationship.”

Tabelle 3-7

**Definitionen von Commitment**

Quelle: Eigene Darstellung

**Einfluss auf Kundenbindung**

Betrachtet man die verschiedenen Dimensionen des Commitment im Gesamtzusammenhang, werden deutliche Parallelen zu den Merkmalen der Kundenbindung offenbar. Insofern

<sup>380</sup> vgl. Huang et al. (2007), S. 755 mit Verweis auf Meyer/Allen (1987)

<sup>381</sup> vgl. dazu Wetzels et al. (1998), S. 409

<sup>382</sup> vgl. Gundlach et al. (1995), S. 78

<sup>383</sup> vgl. Anderson/Weitz (1992), S. 20

<sup>384</sup> Huang et al. (2007), S. 755 mit Verweis auf Meyer/Allen (1987)

<sup>385</sup> zit. nach Pritchard et al. (1999), S. 335

<sup>386</sup> zit. nach Pritchard et al. (1999) S. 334

ist es nicht verwunderlich, dass Commitment häufig als wesentlicher Bestandteil für langfristige erfolgreiche Geschäftsbeziehungen<sup>387</sup> gesehen und zum Teil bereits mit Loyalität gleichgesetzt wird<sup>388</sup>. Häufiger findet sich allerdings die Ansicht, dass Commitment einen wichtigen Bestandteil echter Loyalität darstellt<sup>389</sup> und Commitment daher eher als Bedingung im Sinne eines „precursor to loyal attitude and ich appraisal function of continued patronage“<sup>390</sup>.

Ein hohes Commitment allein reicht noch nicht aus, um einen Kunden zum loyalen Wiederkäufer zu machen, sondern kann beispielsweise durch die Neigung zu einem Variety-Seeking-Verhalten (siehe auch nachfolgend Abschnitt 3.1.7) oder durch einen situativen Markenwechsel bei Nichtverfügbarkeit des gewohnten Produktes<sup>391</sup> gefährdet werden. Allerdings ist zu beobachten, dass Commitment insbesondere in schwierigen Situationen, z.B. bei attraktiven Konkurrenzangeboten, bei Problemen mit den Mitarbeitern eines Anbieters, bei der Erbringung von Dienstleistungen eine Art Schutzschild gegen einen vorschnellen Wechsel zu einem Wettbewerber bieten kann<sup>392</sup>.

Umgekehrt kann es aber auch zu habitualisiertem Kaufverhalten ohne ein gesteigertes Commitment kommen. Zwischen dem Commitment und einer verhaltensorientierten Kundenbindung besteht insofern kein allgemeingültiger Zusammenhang. Ein Markenwechsel- oder -treueverhalten wird vielmehr durch die Unterschiede in der Motivation der Kunden erklärt<sup>393</sup>.

Betrachtet man echte und zufällige Kundenbindung als Kontinuum, ermöglicht das Ausmaß des Commitment die Definition des Grades der echten Kundenbindung<sup>394</sup>. In diesem Fall wird ein eindeutiger positiver Einfluss des Commitment auf die Kundenbindung nachgewiesen<sup>395</sup>. Die wichtigsten Ergebnisse ausgewählter Studien zum Wirkungszusammenhang zwischen Commitment und Kundenbindung sind in der folgenden Tabelle 3-8 zusammengefasst.

---

<sup>387</sup> vgl. Gundlach et al. (1995), S. 78; Garbarino/Johnson (1999), S. 71.

<sup>388</sup> so z.B. vgl. Assael (1987), vgl. auch Commitment zur Messung der Loyalität bei Bloemer/Ruyter (1998), S. 504.

<sup>389</sup> vgl. etwa Bloemer/Pauwels (1998), S. 79

<sup>390</sup> Pritchard et al. (1999), S. 334

<sup>391</sup> vgl. Knox/Walker (2001), S. 119

<sup>392</sup> vgl. dazu insbesondere die empirische Untersuchung von N'Goala (2007)

<sup>393</sup> Diese Zusammenhänge bestätigen beispielsweise Knox/Walker (2001), S. 117. In ihrer Studie wurde der Zusammenhang zwischen Commitment und Support, definiert als Anteil des Kaufs einer Marke an allen Käufen des entsprechenden Produktbereichs (am Beispiel Küchentücher, Zerealien und Zeitungen) untersucht. Dabei ergeben sich mehrere Cluster (Switchers, Variety Seekers, Habituals und Loyals).

<sup>394</sup> vgl. Bloemer/Kasper (1995), S. 314, ähnlich bezeichnet Stahl (2000), S. 106 Commitment in seinem „Schichtenmodell der Kundenloyalität“ auch als „belastbare Loyalität“.

<sup>395</sup> vgl. Too et al. (2001), Hennig-Thurau et al. (1999), Hennig-Thurau et al. (2001).

Autor/Quelle	Merkmale der Untersuchung	Untersuchte Zusammenhänge	Wesentliche Ergebnisse
Morgan/Hunt (1994)	Reifenhändler, n = 204, Kausalanalyse, LISREL	Zusammenhang zwischen Commitment, Vertrauen und weiteren Konstrukten des Relationship Marketing	Commitment hat einen positiven Einfluss auf die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit dem Anbieter und Duldung von anbieterspezifischen Gepflogenheiten und einen negativen Einfluss auf die Wechselneigung.
Garbarino/Johnson (1999)	Theaterbesucher in den USA. n = 401 (aufgeteilt in regelmäßige Abonnementkunden, gelegentliche Abonnementkunden und Einzelbesucher). Konfirmatorische Faktoranalyse, LISREL.	Zusammenhänge zwischen Einstellungen, Bekanntheit, Zufriedenheit, Commitment, Vertrauen und zukünftigen Verhaltensabsichten	Vertrauen und Commitment wirken als Mediator zwischen Einstellungen, Bekanntheit, Zufriedenheit einerseits und den zukünftigen Verhaltensabsichten andererseits bei regelmäßigen Besuchern. Bei Gelegenheitsbesuchern wird der Zusammenhang besser mit der Globalzufriedenheit als Mediator abgebildet.
Hennig-Thurau et al. (2001)	Studenten, n > 1.000 Kausalanalyse LISREL	Zusammenhang zwischen Qualität, Vertrauen, Commitment, Integration, und Loyalität	Emotionales Commitment hat einen positiven Einfluss auf die Loyalität.
Fullerton (2003)	Studenten, n=108, Konfirmatorische Faktorenanalyse	Zusammenhänge zwischen Wechselabsicht, Weiterempfehlungsabsicht, Preisbereitschaft, affektivem und kognitivem Commitment	Affektives Commitment hat einen durchweg positiven Einfluss auf Kundenbindung. Die Effekte des kognitiven Commitments hängen vom betrachteten Indikator der Kundenbindung ab. Zwischen beiden Formen des Commitment bestehen Wechselwirkungen.
Donio et al. (2006)	4397 Kunden eines Lebensmittelherstellers in Italien, Regressionsanalyse	u.a. Zusammenhänge zwischen Vertrauen und Commitment (als Indikatoren der Einstellungskomponente der Kundenbindung) auf das Kaufverhalten	Vertrauen und Commitment sind die stärksten Einflussfaktoren auf das Kaufverhalten.
N'Goala (2007)	Befragung von 1.999 Bankkunden	Zusammenhänge zwischen Vertrauen („perceived reliability“, „perceived benevolence“), Commitment („calculative commitment, „affective commitment“), Widerstand, den Anbieter zu Wechseln unter Berücksichtigung ausgewählter kritischer Situationen (Attraktivität von Wettbewerbern, diverse Leistungsstörungen und der Umgang damit, unfreiwillige Wechsel und Unbequemlichkeit)	Affektives Commitment hat einen direkten positiven Einfluss auf den Wechselwiderstand, insbesondere in kritischen Situationen. Kalkulatives Commitment hat einen begrenzten Einfluss auf den Wechselwiderstand.
Huang et al. (2007)	Online-Befragung von 236 Nutzern von Online Brokerage Dienstleistungen in Taiwan. Kausalanalyse	Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit, Investition, Attraktivität von Alternativen, affektivem, und kontinuierlichem Commitment und Kundenbindung	Commitment hat einen positiven, teilweise moderierenden Einfluss auf die Kundenbindung, dabei beeinflusst die Servicequalität das emotionale und Wechselbarrieren das Fortsetzungscommitment.
Sweeney/Swait (2008)	Befragung von 460 Bankkunden und 266 Kunden eines Long-Distance Telefonanbieters, Faktoranalyse, AMOS	Zusammenhänge zwischen Glaubwürdigkeit, Zufriedenheit, Commitment (Loyalty Commitment, Continuance Commitment), Weiterempfehlungen und Wechselneigung.	Höheres Commitment verringert die Wechselneigung und erhöht die Weiterempfehlungsbereitschaft.

Tabelle 3-8

### Ausgewählte Studien zur Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Commitment und Kundenbindung

Quelle: Eigene Darstellung

Über die in Regressions- oder Kausalanalysen verwendeten linearen Zusammenhänge hinaus finden sich in der Literatur keine genaueren empirischen Untersuchungen, die einen detaillierten Einblick in mögliche funktionale Verläufe der Zusammenhänge zwischen Commitment und Kundenbindung geben könnten.

### 3.1.4 Involvement

#### Konzeptualisierung

Unter Involvement versteht man den Grad der „Ich-Beteiligung“ oder des Engagements einer Person, sich für bestimmte Sachverhalte oder Aufgaben zu interessieren und einzusetzen<sup>396</sup>. Als eine auf den Informationserwerb und die Informationsverarbeitung gerichtete Aktivität des Konsumenten handelt es sich damit um ein spezielles Sub-Konstrukt der Aktiviertheit. Im Gegensatz zu eher beziehungspezifischen Konstrukten wie Commitment oder Loyalität wird das Involvement überwiegend in einem produktbezogenen Kontext gesehen<sup>397</sup>. Das Involvement ist dabei eng verknüpft mit der Relevanz oder der Wichtigkeit eines Produktes für den Kunden. „The level of involvement is associated with the level of perceived personal relevance or importance of a specific product category to the customer“<sup>398</sup>. Die Wahrnehmung desjenigen Nutzenbestandteils des Produktes, auf den sich das Involvement bezieht erfolgt besonders intensiv. Aus Sicht des Kunden fallen weniger interessante Produktmerkmale dadurch selbst bei prinzipiell negativer Ausprägung weniger stark ins Gewicht<sup>399</sup>.

Ein hohes Involvement eines Kunden für einen Produktbereich wird neben einem generell größeren Interesse an diesen Produkten auch durch eine stärkere Suche nach Kaufinformationen oder Alternativen, die Verwendung komplexerer Entscheidungsprozesse, die Fähigkeit Produktunterscheide besser zu bewerten und eine größere Aufmerksamkeit für Werbeanzeigen deutlich<sup>400</sup>.

Bei Kaufentscheidungen im B2B-Bereich, bei denen in der Regel nicht eine Person die Entscheidung trifft, sondern Kaufentscheidungen institutionalisiert erfolgen, verwendet man daher auch das mit dem Involvement verwandte Konstrukt der Kaufwichtigkeit.. Es unterscheidet sich vom Involvement, indem „das Produktinvolvement eher das persönliche Interesse eines Kunden beschreibt, während es bei der Kaufwichtigkeit um die Bedeutung des Produktes oder der Dienstleistung in Bezug auf die Erfüllung wichtiger Funktionen für das nachfragende Unternehmen geht.“<sup>401</sup>

---

<sup>396</sup> Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 92f., Meffert/Bruhn (2000), S. 95

<sup>397</sup> vgl. Pritchard et al. (1999), S. 344, allgemeiner kann man Involvement allerdings auch auf Produktkategorien, Dienstleistungen oder Marken erweitern.

<sup>398</sup> Homburg/Giering (2001), S. 49

<sup>399</sup> Am Beispiel der Beurteilung von „Mogelpackungen“ stellen z.B. Lammers (2000), S. 549 fest: „persons highly involved with a product are more likely to discount negative cues about that product ... then are less involved persons“.

<sup>400</sup> vgl. Gordon et al. (1998), S. 446, Huber/Herrmann (2001), S. 103, ähnlich auch Knox/Walker (2001), S. 127, die die Stärke des Interesses als Messgröße für Involvement verwenden.

<sup>401</sup> Bayon/Wangenheim (2005), S. 173

Für das Zustandekommen von Involvement können persönliche<sup>402</sup> oder situative<sup>403</sup> Aspekte in Frage kommen. Aber auch Faktoren, die aus einer wechselseitigen Geschäftsbeziehung resultieren, beeinflussen das Involvement. Je größer das Vertrauen innerhalb einer Geschäftsbeziehung, desto größer ist tendenziell auch das Involvement<sup>404</sup>. Eine wahrgenommene oder gewünschte Übereinstimmung des Produktimage mit der Identität des Kunden kann ebenfalls zu höherem Involvement führen<sup>405</sup>. Aufgrund ihres starken Interesses und Informationsvorsprungs agieren Personen mit hohem Involvement häufig als Meinungsführer<sup>406</sup> und Multiplikatoren von positiven und negativen Erfahrungen<sup>407</sup>.

In der folgenden Tabelle 3-9 sind ausgewählte Definitionen zum Involvement dargestellt.

Autor / Quelle	Definition
Bloch (1982), S. 413 zit. nach Martin (1998)	„an unobservable state reflecting the amount of interest, arousal or emotional attachment evoked by the product in a particular individual.“
Gordon et al. (1998), S. 445	“...perceived personal relevance”
Martin (1998)	„the degree of psychological identification and affective, emotional ties the consumer has with a stimulus or stimuli – here, the stimuli being the product category or a specific brand.“
Knox/Walker (2001)	Consumer involvement is the degree of personal relevance which a stimulus or situation is perceived to help achieve consequences and values of importance to the consumer.

**Tabelle 3-9**                      **Ausgewählte Definitionen von Involvement**  
Quelle: Eigene Darstellung

### Einfluss auf Kundenbindung

Darüber, in welcher Beziehung Involvement zur Kundenbindung steht, gibt es keine einheitliche Auffassung. Mitunter wird Involvement ähnlich wie Commitment als notwendige aber nicht hinreichende Bedingung für Loyalität gesehen<sup>408</sup>. Ein einfacher positiver Zusammenhang von steigender Kundenbindung bei steigendem Involvement<sup>409</sup> wird aufgrund starker moderierender Effekte des Involvement häufig nicht bestätigt. Zwar führt ein hohes Involvement im Allgemeinen zu einer verstärkten Risikowahrnehmung<sup>410</sup>, wodurch ein Bindungsbe-

<sup>402</sup> so stellt Martin (1998), S. 15 z.B. fest, dass Marken mit einer nostalgischen Beziehung zur Kind- oder Vergangenheit des Kunden, tendenziell zu einem größeren Involvement führen.

<sup>403</sup> In vielen Fällen hängt das Involvement für Produkte oder Leistungen von aktuellen Aufgaben oder Problemen eines Konsumenten ab und kann sich z.B. bei Erledigung der Aufgabe oder Problemlösung im Zeitverlauf sehr stark ändern, vgl. zu situativen Faktoren auch Abschnitt 3.2.

<sup>404</sup> Grayson/Ambler (1999), S. 139 am Beispiel von Geschäftsbeziehungen zwischen Werbeagenturen und ihren Kunden, vgl. auch Moorman et al. (1992)

<sup>405</sup> vgl. Martin (1998), S. 18, siehe zum Einfluss der Identifikation mit dem Image eines Anbieters ausführlicher auch nachfolgend Abschnitt 0.

<sup>406</sup> Richins/Bloch (1991)

<sup>407</sup> Huber/Herrmann (2001), S. 103

<sup>408</sup> vgl. Amine (1998), S. 311 f.

<sup>409</sup> dieser Zusammenhang findet sich z.B. bei Huber/Herrmann (2001), S. 115.

<sup>410</sup> vgl. hierzu auch den vorangegangenen Abschnitt 2.2.6.3 zur Risikotheorie als Erklärungsansatz zur Kundenbindung.

dürfnis begünstigt wird. Andererseits führt gesteigertes Interesse an einem Produkt zu einem intensiveren Suchverhalten, das sich auch Produkte alternativer Anbieter beziehen<sup>411</sup> und dadurch einen Anbieterwechsel auslösen kann. Die kognitive Auseinandersetzung mit den Vor- und Nachteilen eines Produkts vor dem Kauf, führen dazu, dass Personen mit hohem Involvement sich möglicher negativer Erfahrungen nach dem Kauf mehr bewusst und eher darauf vorbereitet sind, entsprechende Konsequenzen zu ziehen<sup>412</sup>. Die bei der Kaufentscheidung geäußerte Überzeugung<sup>413</sup> für das Produkt wird durch eventuell auftretende Defizite, mit denen der Kunde bereits gerechnet hat bzw. diese billigend in Kauf genommen hat, nicht oder nur abgeschwächt als Dissonanzen wahrgenommen. Dadurch reduziert sich das Risiko einer Unzufriedenheit nach dem Kauf. High-Involvement-Kunden haben oft eine höhere Langfristzufriedenheit als Low-Involvement-Kunden und weisen auch aufgrund genauerer Informationsbewertungen von positiven oder negativen Einzelerlebnissen geringere Schwankungen ihrer Langfristzufriedenheit<sup>414</sup> und damit eine stabilere Wiederkaufabsicht<sup>415</sup> auf. Aufgrund vielfältiger moderierender Effekte im Hinblick auf Kundenbindung und deren Einflussfaktoren<sup>416</sup> fällt es schwer, eine direkte funktionale Beziehung zwischen Involvement und Kundenbindung herzustellen. Stattdessen beschränken sich Erkenntnisse von Studien, die entsprechende Zusammenhänge untersucht haben (siehe Tabelle 3-10), auf qualitative Aussagen im Sinne von Handlungsempfehlungen<sup>417</sup>. Grundsätzlich hat ein hohes Involvement positive Auswirkungen auf die Effektivität von Maßnahmen, die auf die Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung und damit auf Kundenbindung abzielen<sup>418</sup>.

---

<sup>411</sup> vgl. Gordon et al. (1998), S. 446

<sup>412</sup> Huber/Herrmann (2001), S. 103

<sup>413</sup> vgl. zur Überzeugung als Effekt des Involvement auch Gordon et al. (1998), S. 446.

<sup>414</sup> vgl. Gordon et al. (1998), S. 447

<sup>415</sup> so stellen z.B. Homburg/Giering (2001), S. 56 fest, dass Involvement den Einfluss der Zufriedenheit mit einzelnen Verkaufsprozess auf die Wiederkaufabsicht vermindert.

<sup>416</sup> High-Involvement führt zu einem starken moderierenden Effekt von positiven Emotionen auf die Beziehung zwischen Zufriedenheit und Loyalität, je größer die erfahrenen positiven Emotionen, desto stärker ist das Verhältnis zwischen Zufriedenheit und Loyalität (Bloemer/Ruyter (1999), S. 324). Führt höheres Involvement zu einem größeren Produktwissen wird auch die Auswirkung von Vertrauen auf die Steigerung der Zufriedenheit und die Loyalität in Form der Wiederkaufabsicht ebenfalls positiv beeinflusst (vgl. Chiou et al. (2002), S. 122).

<sup>417</sup> Gegenüber Kunden mit hohem Involvement werden z.B. Zielgruppenstrategien mit intensiver Kundenkommunikation empfohlen (vgl. Huber/Herrmann (2001), S. 117). Besteht gleichzeitig auch ein großes Produktwissen empfehlen Chiou et al. (2002), S. 122 Maßnahmen die zur Steigerung der Zufriedenheit und des Vertrauens dienen. Andernfalls kommen sie zu dem Ergebnis, dass zufriedenheitsfördernde Maßnahmen ausreichen, was auch wiederum der Erkenntnis entspricht, dass bei Low-Involvement-Kunden die Zufriedenheit einen wesentlich stärkeren kurzfristigen Einfluss auf die Kundenbindung hat.

<sup>418</sup> vgl. Gordon et al. (1998), S. 451

Autor / Quelle	Merkmale der Untersuchung	Untersuchte Zusammenhänge	Wesentliche Ergebnisse
Gordon et al. (1998)	Jeanskäufer / Studenten. Regressionsanalyse	Zusammenhang zwischen Relationship Marketing Maßnahmen, Individualisierung, Personalisierung und Involvement	Involvement hat einen positiven Einfluss auf die Wirksamkeit von Maßnahmen zur Personalisierung, Individualisierung und Aufrechterhaltung einer Geschäftsbeziehung. Involvement wirkt sich tendenziell stärker bei Männern als bei Frauen aus.
Huber/Herrmann (2001)	Automobilkunden n = 1.000 Kausalanalyse, LISREL	u.a. Einfluss von Involvement auf Zufriedenheitsdimensionen (Produktzufriedenheit, Händlerzufriedenheit, Beschwerdezufriedenheit) und Markenloyalität.	Involvement hat einen positiven Einfluss auf die Markenloyalität
Yi/Jeon (2003)	Kunden von Schönheitssalons und Fast-Food-Restaurants, n=262, Faktoranalyse, ANOVA	Zusammenhänge zwischen Anreizen von Kundenprogrammen, wahrgenommenen Wert des Programms, Programmbindung und Markenbindung	Involvement besitzt moderierende Effekte. Bei geringem Involvement sind unmittelbar wirksame Anreize besser geeignet zur Erhöhung des wahrgenommenen Wertes des Programms als zeitversetzte Belohnungen. Bei hohem Involvement besteht ein direkter und indirekter (über Programmbindung) zwischen wahrgenommenem Programmwert und Markenbindung.
Bayon/Wangenheim (2005)	418 Firmenkunden eines Stromversorgers, Kausalanalyse	Zusammenhang zwischen Kaufwichtigkeit und aktiver bzw. passiver Kundenbindung	Kaufwichtigkeit hat einen moderierenden Effekt auf den Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindung. Die Kaufwichtigkeit erhöht den Einfluss der Zufriedenheit auf die Kundenbindung.
Donio et al. (2006)	4397 Kunden eines Lebensmittelherstellers in Italien, Regressionsanalyse	u.a. Zusammenhänge zwischen Vertrauen und Commitment (als Indikatoren der Einstellungskomponente der Kundenbindung) auf das Kaufverhalten	Vertrauen und Commitment sind die stärksten Einflussfaktoren auf das Kaufverhalten.

Tabelle 3-10

### Ausgewählte Studien zur Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Involvement und Kundenbindung

Quelle: Eigene Darstellung

## 3.1.5 Vertrauen

### Konzeptualisierung

Moorman, Deshpandé und Zaltman definieren Vertrauen als „willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence“<sup>419</sup>. Ähnlich lautet die Definition von Morgan und Hunt, nach denen Vertrauen existiert “when one party has confidence in an exchange partner’s reliability and integrity.“<sup>420</sup> Beide Definitionen betonen den Aspekt des „Sich-

<sup>419</sup> Moorman et al. (1993), S. 82.

<sup>420</sup> Morgan/Hunt (1994), S. 23.

Aufeinander-Verlassen-Könnens“. Vertrauen bedeutet den Verzicht auf opportunistisches Verhalten<sup>421</sup> und senkt damit das endogene Risiko<sup>422</sup> innerhalb von Geschäftsbeziehungen<sup>423</sup>. Man traut seinem Geschäftspartner Kompetenz, Ehrlichkeit, Fairness, Verantwortungsbewusstsein, Hilfsbereitschaft<sup>424</sup> und grundsätzlich eine wohlwollende Einstellung<sup>425</sup> zu. Zu diesen positiven Eigenschaften, die man dem Geschäftspartner zuspricht, muss die Überzeugung kommen, dass man auch gegenseitig bereit ist, sich auf die Vertrauenswürdigkeit zu verlassen und sich entsprechend zu verhalten<sup>426</sup>. Vertrauen kann insofern als Einstellung interpretiert werden, die auf die Zukunft gerichtet ist<sup>427</sup>, allerdings aber Vorerfahrungen als notwendige Anhaltspunkte benötigt<sup>428</sup>.

Vertrauen kann sich auf Personen oder Institutionen beziehen. Während sich im Kontext von Geschäftsbeziehungen persönliches Vertrauen auf die Beziehung zwischen Kunde und Mitarbeitern eines Unternehmens bezieht, steht beim institutionellen Vertrauen das Verhältnis des Nachfragers zum Unternehmen im Vordergrund<sup>429</sup>.

Ausgewählte Definitionen zum Vertrauen in Geschäftsbeziehungen sind in der folgenden Tabelle 3-11 zusammengefasst.

Autor / Quelle	Definition
Rotter (1967), S. 651	„... a generalized expectancy held by an individual that the word of another ... can be relied on.“
Moorman et al. (1993), S. 82	“willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence”
Morgan/Hunt (1994), S. 23	“... one party has confidence in an exchanges partner’s reliability and integrity.“
Yau et al. (2000), S. 1114	“trust is defined as the dimension of a business relationship that determines the level to which each party feels they can rely on the integrity of the promise offered by the other.“
Chiou et al. (2002), S. 114	“trust is the belief that another party can be relied on with confidence to perform role responsibilities in a fiduciary manner.“
Hultén (2007), S. 258	“...a customer’s willingness to rely upon a firm’s actions and behaviour in the future.“

**Tabelle 3-11**                      **Definitionen von Vertrauen**  
 Quelle: Eigene Darstellung

<sup>421</sup> Den negativen Einfluss von opportunistischem Verhalten auf das Vertrauen bestätigen z.B. auch Morgan/Hunt (1994), S. 35.  
<sup>422</sup> ein endogenes Risiko entsteht dann, wenn an einer Transaktion beteiligte Akteure eine strenge Eigennutzenmaximierung verfolgen und zumindest beschränkt rational handeln (vgl. Williamson (1985), S. 45ff.).  
<sup>423</sup> Weissenberger (1998), S. 619  
<sup>424</sup> vgl. Altmann/Taylor (1973), Morgan/Hunt (1994), S. 23  
<sup>425</sup> vgl. „benevolence“ als Komponente des Vertrauenskonstrukts bei N’Goala (2007)  
<sup>426</sup> vgl. Moorman et al. (1992), S. 315, ähnlich auch Luhmann (1989), S. 69  
<sup>427</sup> vgl. Bliemel/Eggert (1998), S. 40  
<sup>428</sup> vgl. Luhmann (1989) S. 20 und darüber hinaus z.B. auch a.a.O. S. 8 „Wer Vertrauen erweist, nimmt Zukunft vorweg. Er handelt, als ob er der Zukunft sicher wäre.“  
<sup>429</sup> vgl. Bouncken (2000), S. 8.

## Einfluss auf Kundenbindung

Zusammen mit Zufriedenheit bildet Vertrauen eine wesentliche Voraussetzung für Kundenbindung<sup>430</sup> und ist notwendig für eine langfristige Orientierung<sup>431</sup> und für den Aufbau von Commitment<sup>432</sup>. Vertrauen erhöht signifikant die Bereitschaft, eine Geschäftsbeziehung aufrecht zu erhalten<sup>433</sup>, und ist damit ein entscheidendes Element für langfristige Anbieter-Kunden-Beziehungen<sup>434</sup>. Als wesentlicher Aspekt wird dabei die subjektive Risikoreduzierung<sup>435</sup> gesehen, die durch Vertrauen entsteht. An die Stelle einer nicht vorhandenen oder subjektiv nur schwer einschätzbaren äußeren Sicherheit tritt eine innere Sicherheit, durch die ein Individuum seine Unsicherheitstoleranz in externen Beziehungen steigern kann<sup>436</sup>.

Die meisten Studien, die sich mit der empirischen Überprüfung von Zusammenhängen zwischen Vertrauen und Konstrukten im Umfeld der Kundenbindung befassen, untersuchen weniger die direkten Einflüsse von Vertrauen auf Kundenbindung, sondern stattdessen zunächst welche Wechselwirkungen zu anderen Einflussfaktoren der Kundenbindung bestehen. In solchen Untersuchungen wird deutlich, dass Vertrauen durch Zufriedenheit positiv beeinflusst wird<sup>437</sup> und selbst wiederum einen positiven Einfluss auf Commitment besitzt<sup>438</sup>.

Weitere Studien sind mit ihren wichtigsten Ergebnissen in der Tabelle 3-12 dargestellt.

### 3.1.6 Corporate Image

#### Konzeptualisierung

Als Image bezeichnet man ein Bild, das sich jemand von einem Objekt macht<sup>439</sup>. Bezogen auf eine Anbieter-Kunden-Beziehung kommt als Objekt der Wahrnehmung das anbietende Unternehmen in Betracht. In Anlehnung an das Markenimage kann Corporate Image definiert werden als „perceptions about an organization reflected in the associations held in consumer memory<sup>440</sup>. Als mehrdimensionales Einstellungskonstrukt<sup>441</sup> umfasst das Anbieter-

---

<sup>430</sup> vgl. Bliemel/Eggert (1998), hier wird diese freiwillige Form der Kundenbindung auch als Verbundenheit bezeichnet; zu Vertrauen als Schlüsselement der Kundenbindung vgl. auch Grönroos (1994), S. 9; darüber hinaus kommen beispielsweise auch Bhatti et al. (2001) zur empirisch fundierten Erkenntnis: „the basis of loyalty is trust“.

<sup>431</sup> vgl. Ganesan (1994), S. 12, ähnlich auch Dwyer et al. (1987), S. 22.

<sup>432</sup> siehe insbesondere Morgan/Hunt (1994)

<sup>433</sup> vgl. dazu Wetzels et al. (1998), S. 419

<sup>434</sup> vgl. Garbarino/Johnson (1999), S. 71, DeWitt et al. (2008), S. 269: „loyalty is a function of customer perceptions of trust“.

<sup>435</sup> vgl. hierzu auch Abschnitt 2.2.6.3

<sup>436</sup> vgl. Luhmann (1989), S. 28

<sup>437</sup> so z.B. Geyskens et al. (1999), die sowohl für eine ökonomische als auch nichtökonomische Zufriedenheit diesen Zusammenhang feststellen.

<sup>438</sup> Morgan/Hunt (1994), Geyskens et al. (1999)

<sup>439</sup> vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 196

<sup>440</sup> vgl. Keller (1993), 1993, S. 3, neben dem Marken- bzw. Unternehmensimage finden im Rahmen der Kundenbindungsforschung auch die Konstrukte Produktimage oder Einkaufsstättenimage Beachtung, die analog zum Corporate Image definiert sind, vgl. zum Beispiel zum Einkaufsstättenimage (Store Image) als „The

oder Corporate Image einerseits das subjektive Wissen, dass der Kunde über den Anbieter besitzt und andererseits eine gefühlsmäßige Bewertung dieser Informationen<sup>442</sup>.

Autor / Quelle	Merkmale der Untersuchung	Untersuchte Zusammenhänge	Wesentliche Ergebnisse
Morgan/Hunt (1994)	Reifenhändler, n = 204, Kausalanalyse, LISREL	Zusammenhang zwischen Commitment, Vertrauen und weiteren Konstrukten des Relationship Marketing	Vertrauen stärkt die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und zur Problemlösung und senkt die Entscheidungsunsicherheiten.
Garbarino/Johnson (1999)	Theaterbesucher in den USA, n = 401 (aufgeteilt in regelmäßige Abonnementkunden, gelegentliche Abonnementkunden und Einzelbesucher). Konfirmatorische Faktoranalyse, LISREL.	Zusammenhänge zwischen Einstellungen, Bekanntheit, Zufriedenheit, Commitment, Vertrauen und zukünftigen Verhaltensabsichten	Vertrauen und Commitment wirken als Mediator zwischen Einstellungen, Bekanntheit, Zufriedenheit einerseits und den zukünftigen Verhaltensabsichten andererseits bei regelmäßigen Besuchern. Bei Gelegenheitsbesuchern wird der Zusammenhang besser mit der Globalzufriedenheit als Mediator abgebildet.
N'Goala (2007)	Befragung von 1.999 Bankkunden	Zusammenhänge zwischen Vertrauen („perceived reliability“, „perceived benevolence“), Commitment („calculative commitment“, „affective commitment“), Widerstand, den Anbieter zu Wechseln unter Berücksichtigung ausgewählter kritischer Situationen	Vertrauen hat einen direkten positiven Einfluss auf affektives Commitment, das wiederum einen direkten positiven Einfluss auf den Wechselwiderstand besitzt. Die beiden Komponenten des Vertrauens, die wahrgenommene Verlässlichkeit bzw. das wahrgenommene Wohlwollen des Anbieters haben einen indirekten positiven bzw. keinen direkten Effekt. Affektives Commitment ist wesentliches Konstrukt zwischen Vertrauen und den Verhaltenseinstellungen.
DeWitt et al. (2008)	Befragung von 459 Hotel- und Restaurantkunden. Kausalanalyse	Zusammenhang zwischen Gerechtigkeitsempfinden, positiven und negativen Emotionen, Vertrauen, und Einstellungs- und Verhaltenskomponenten der Kundenbindung.	Vertrauen hat einen moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Gerechtigkeitsempfinden und Kundenbindung.
Sweeney/Swait (2008)	Befragung von 460 Bankkunden und 266 Kunden eines Long-Distance Telefonanbieters, Faktoranalyse, AMOS	Zusammenhänge zwischen Glaubwürdigkeit, Zufriedenheit, Commitment (Loyalty Commitment, Continuance Commitment), Weiterempfehlungen und Wechselneigung.	Höhere Glaubwürdigkeit führt zu höherer Zufriedenheit und höherem kontinuierlichem Commitment. Der Einfluss auf die Kundenbindung erfolgt nur indirekt über die Zufriedenheit.

**Tabelle 3-12**      **Ausgewählte Studien zur Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Vertrauen und Kundenbindung**  
Quelle: Eigene Darstellung

Diese subjektive Einschätzung des Kunden wird beeinflusst durch die Reputation des Unternehmens, die Unternehmenstradition, die früheren Erfahrungen des Kunden mit dem Unternehmen, das Auftreten des Kontaktpersonals, die physischen Umgebung sowie die Vielfalt

complex of a consumer's perceptions of a store on different (salient) attributes“ Bloemer/Ruyter (1998), S. 501.

<sup>441</sup> so z.B. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 196

<sup>442</sup> vgl. zur Unterteilung in funktionale (tangible cues) und emotionale (Gefühle und Einstellungen) Komponenten des Image sowie generell zu einem Überblick über Definitionen des Imagebegriffs Nguyen/LeBlanc (1998), S. 55 f.

des Angebots. Damit spiegelt das Corporate Image auch eine Art Einstellung des Kunden zum Dienstleistungsunternehmen dar, das sich in Form eines Gesamteindrucks manifestiert.<sup>443</sup>

Autor / Quelle	Definition
Andreassen/Lindestad (1998)	"attitude toward a company"
Bloemer/Ruyter (1998)	"The complex of a consumer's perceptions of a store on different (salient) attributes."
Aaker/Keller (1990)	"... perceptions of an organization reflected in the associations held in consumers memory"
Yun/Good (2007)	"...as an overall impression of a store as perceived by a consumer."

**Tabelle 3-13** Definition und Erklärungsansätze zum Image  
Quelle: Eigene Darstellung

Image ist ein Filter, der die Wahrnehmung eines Unternehmens beeinflusst<sup>444</sup> und stellt sowohl für potenzielle als auch für Bestandskunden einen wichtigen Anhaltspunkt zur Beurteilung des Unternehmens dar<sup>445</sup>. Dem Image kommt insbesondere dann, wenn die Leistung eines Unternehmens durch einen Kunden schwer zu beurteilen ist, eine entscheidende Rolle bei der Wahrnehmung von Qualität und Loyalität zu<sup>446</sup>.

### **Einfluss auf Kundenbindung**

Auch wenn die Untersuchung des Einflusses von Image auf Kundenbindung eine wesentlich kürzere Historie beispielsweise im Vergleich zur Kundenzufriedenheit aufweist<sup>447</sup>, ist man sich weitgehend einig, dass „corporate image under current market conditions will play an important role in both attracting and retaining customers“<sup>448</sup>. Besonders im Dienstleistungsbereich stellen Nguyen und LeBlanc fest, dass das Corporate Image aufgrund der Intangibilität von Dienstleistungen und der aus Sicht des Kunden häufig mit Schwierigkeiten verbundenen Beurteilung der Dienstleistungsqualität einen wesentlichen Einfluss auf die Kundenbindung hat<sup>449</sup> und verweisen diesbezüglich auf ihre Erkenntnis, dass bei Kunden mit einem positiven Gesamteindruck des Firmenimages die Wahrscheinlichkeit größer ist, den Anbieter zu bevorzugen und weiter zu empfehlen<sup>450</sup>. Andere Studien kommen zu dem Ergebnis, dass

<sup>443</sup> vgl. Nguyen/LeBlanc (1998), S. 55.

<sup>444</sup> vgl. Grönroos (1988), Andreassen/Lindestad (1998), S. 11 sind auch der Meinung, dass Image einen Halo-Effekt auf die Beurteilung der Kundenzufriedenheit erzeugt.

<sup>445</sup> vgl. Andreassen/Lindestad (1998), S. 7 bzw. 11.

<sup>446</sup> vgl. zur entscheidenden Rolle des Image in der Phase vor der ersten Transaktion Doyle (1999), S. 90 und ähnlich auch Andersen (2001), S. 173; Eine ähnliche Situation in weitgehend verlässliche Maßstäbe zur a-priori-Beurteilung ist auch regelmäßig bei Dienstleistungen gegeben, vgl. dazu Andreassen/Lindestad (1998), S. 8.

<sup>447</sup> vgl. Andreassen/Lindestad (1998), S. 8

<sup>448</sup> Andreassen/Lindestad (1998), S. 7; dabei spielt es nur eine untergeordnete Rolle ob man Image und Loyalität auf einen Anbieter, eine Marke, ein Produkt oder eine Einkaufsstätte bezieht, vgl. z.B. zum direkten positiven Einfluss von Store Image auf Store Loyalty Bloemer, J./Ruyter, K. d. (1998), S. 505.

<sup>449</sup> vgl. Nguyen/LeBlanc (1998), S. 55

<sup>450</sup> vgl. Nguyen/LeBlanc (1998), S. 61

das Image des Anbieters sogar vor der Kundenzufriedenheit den größten Einfluss auf die Kundenloyalität besitzt<sup>451</sup>, insbesondere für Kunden mit einem geringen Grad an „service expertise“<sup>452</sup>. Ähnlich wie beim Commitment wird das Vorliegen eines positiven Images aus Kundensicht daher auch als notwendiger Bestandteil für echte Loyalität gesehen<sup>453</sup>.

Autor / Quelle	Merkmale der Untersuchung	Untersuchte Zusammenhänge	Wesentliche Ergebnisse
Nguyen/LeBlanc (1998)	Bankkunden, n = 1.224. LISREL	Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit, Servicequalität, Wahrgenommener Wert des Service, Image und Kundenbindung.	Kunden mit einer positiven Imagewahrnehmung besitzen eine größere Wahrscheinlichkeit, den Anbieter zu bevorzugen und weiterzuempfehlen.
Andreassen/Lindestad (1998)	Kunden für Pauschalreisen in Norwegen, n = 600, Telefoninterview. LISREL	Zusammenhänge zwischen Wert, wahrgenommener Qualität, Image Zufriedenheit und Kundenbindung	Image hat einen starken positiven Effekt auf Kundenbindung, insbesondere bei Kunden mit geringer Produktkompetenz
Bloemer/Ruyter (1998), S. 505	124 Kunden eines Kaufhauses in der Schweiz, Regressionsanalyse.	Zusammenhang zwischen Image, Zufriedenheit und Loyalität bezogen auf die Einkaufsstätte.	Positiver Zusammenhang zwischen Store Image und Store Loyalty. Image beeinflusst Loyalität nur über die Zufriedenheit.
Kandampully/Suhartanto (2000)	Hotelbranche Neuseeland, n= 106 Hotelgäste, Regressionsanalyse.	Image – Loyalität; Kundenzufriedenheit – Loyalität	Signifikanter Zusammenhang zwischen Image und Loyalität
Yun/Good (2007)	Online-Shop Kunden (Studenten), n= 203	Store Image – Wiederkaufverhalten und Kundenbindung	Positiver Zusammenhang zwischen Image und Wiederkaufabsicht, positiver Zusammenhang zwischen Image und Wiederkaufverhalten
Hsieh/Li (2008)	Versicherungskunden, n= 367, Regressionsanalyse	PR Wahrnehmung – Loyalität, moderierender Einfluss durch Markenimage	Die Wahrnehmung der PR Aktivitäten ist ein Einflussfaktor der Kundenbindung. Der Zusammenhang ist stärker bei einem positiven Markenimage.

**Tabelle 3-14**      **Ausgewählte Studien zur Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Image und Kundenbindung**  
Quelle: Eigene Darstellung

Daneben bestehen Wechselwirkungen mit anderen Determinanten der Kundenbindung. Hsi und Li stellen in ihrer Studie fest, dass das Vertrauen in den Anbieter steigt, wenn das Markenimage positiv wahrgenommen wird. So kann die Glaubwürdigkeit von Aussagen eines Anbieters gegenüber seinen Kunden gesteigert und dadurch der positive Einfluss auf die Loyalität verstärkt werden<sup>454</sup>. Andere Studien identifizieren Store Image Dimensionen als wesentliche Determinanten der Kundenzufriedenheit<sup>455</sup>, als signifikanten Einflussfaktor auf

<sup>451</sup> vgl. am Beispiel der Hotelbranche Kandampully/Suhartanto (2000), S. 348.

<sup>452</sup> vgl. Andreassen/Lindestad (1998), S. 19, die in diesem Fall das Image als stärksten Einflussfaktor der Kundenbindung identifizieren.

<sup>453</sup> Bloemer/Ruyter (1998), S. 511

<sup>454</sup> Hsieh/Li (2008), S. 35 am Beispiel von PR-Aktivitäten eines Unternehmens

<sup>455</sup> vgl. Yun/Good (2007), S. 6

Commitment und die Wiederbesuchsabsicht<sup>456</sup> oder erkennen einen kettenförmigen Zusammen zwischen Image, Absicht (als intentionale Kundenbindung) und Verhalten<sup>457</sup>.

Einen Überblick über Studien, die sich mit Zusammenhängen zwischen Image und Kundenbindung beschäftigen, gibt die Tabelle 3-14.

Man kann mehrere Auswirkungen eines positiven Image auf die Kundenbindung unterscheiden:

Ein positives Image entfaltet eine Schutzwirkung, die dazu führt, dass negative Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit nicht oder nur abgeschwächt wahrgenommen werden und insofern nicht sofort zum Loyalitätsverlust führen<sup>458</sup>. Die Toleranz gegenüber Defiziten in der Leistungserbringung des Anbieters wird erhöht und der Kernbereich des belastbaren Commitments<sup>459</sup> innerhalb der Kundenbindung ausgedehnt. Bei Kunden mit einer besonderen Image-Bindung spielt der Grad der Kundenzufriedenheit unter Umständen nur eine untergeordnete Rolle<sup>460</sup>, was letztendlich zu einem Wiederkauf trotz negativer Diskonfirmation führen kann<sup>461</sup>.

Ein positives Image trägt dazu bei, dass Auswirkungen anderer Determinanten auf die Kundenbindung verstärkt werden. Es vergrößert den Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindung<sup>462</sup> insbesondere in Branchen, die aufgrund ihrer Komplexität in Bezug auf Wettbewerbssituation schwieriger zu bewerten sind<sup>463</sup>. Daneben besitzt ein positives Image auch eine Vertrauen schaffende Wirkung, gerade dann, wenn der Kunde mangels bereits erfolgter Transaktionen noch keine eigenen Erfahrungen mit dem Anbieter sammeln konnte<sup>464</sup>.

Besonders bei emotional positionierten Produkten oder Leistungen besitzt auch die Identifikationswirkung des Image einen entscheidenden Einfluss auf die Kundenbindung. Möchte ein Kunde mit einem Kauf zum Ausdruck bringen, dass das Image des Anbieters<sup>465</sup> seinen persönlichen Vorstellungen, Zielen und Wünschen entspricht, ist die Voraussetzung dafür

---

<sup>456</sup> Koo (2005)

<sup>457</sup> Yun/Good (2007), S. 15

<sup>458</sup> vgl. am Beispiel der Telekommunikationsbranche Djupvik/Eilertsen (1993), ähnlich in Bezug auf Ansehen des Unternehmens auch Diller (1997), vgl. auch Schmetz (1997).

<sup>459</sup> siehe auch Abschnitt 3.1.3.

<sup>460</sup> vgl. Bloemer/Pauwels (1998), S. 88

<sup>461</sup> ein gutes von Dritten wahrgenommenes Selbstimage durch die Verwendung eines Produktes führt in diesem Fall zu „spurious loyalty“ vgl. Yoon/Kim (2000), S. 130 im Vergleich mit latent loyalen Kunden.

<sup>462</sup> so Bloemer/Ruyter (1998), S. 511, vgl. zum Image als wesentlichem Einflussfaktor für Kundenzufriedenheit (im Vergleich zu Erwartungen und Produkt- bzw. Servicequalität) auch Martensen et al. (2000), S. 547, darüber hinaus stellen Andreassen/Lindestad (1998), S. 19 auch einen direkten Einfluss des Corporate Image auf die wahrgenommene Qualität und Kundenzufriedenheit fest.

<sup>463</sup> vgl. Martensen et al. (2000), S. 548

<sup>464</sup> Hsieh/Li (2008)

<sup>465</sup> Analog kann auch das Image einer Marke oder eines Produktes bzw. einer Dienstleistung in Betracht kommen.

geschaffen, dass sich der Kunde mit dem Anbieter identifiziert und eine Zugehörigkeit oder Verbundenheit entstehen<sup>466</sup>. Dadurch entwickelt sich eine Präferenz des Kunden für Anbieter, „die zu ihm passen bzw. ihm das Gefühl vermitteln, Merkmalsausprägungen aufzuweisen, die auch zur Beschreibung seiner Person geeignet sind“<sup>467</sup>. Diese Identifikation mit dem Image<sup>468</sup> bietet einem Anbieter nicht nur die Möglichkeit, sich vom Wettbewerb zu differenzieren<sup>469</sup>, sondern bildet gleichzeitig auch ein wichtiges „soft concept“<sup>470</sup>, durch den sich der Kunde beim Kauf oder der Produktverwendung selbst belohnt und damit seine positive Einstellung und seine Loyalität gegenüber dem Anbieter wächst<sup>471</sup>. Die Identifikation mit dem Image beeinflusst Wiederkaufentscheidungen auch dadurch, dass sich ein Kunde in der Öffentlichkeit oder gegenüber speziellen Dritten<sup>472</sup> mit dem Marken- oder Anbieterimage profilieren, um zu zeigen, dass er einer bestimmten Gruppe angehören möchte<sup>473</sup>. Allerdings kann auch eine normative Betrachtung von Dritten, ausgedrückt durch Medien und soziale Netzwerke, insbesondere bei sozial kritischen Produkten trotz einer einstellungsmäßigen Loyalität zum Markenwechsel führen<sup>474</sup>.

Es wird deutlich, dass ein positives Image grundsätzlich positive Auswirkungen auf die Kundenbindung hat. Die Angabe genauerer funktionaler Zusammenhänge zwischen diesen beiden Konstrukten wird nicht nur durch verschiedene, sich gegenseitig überlagernde Wirkungseffekte, sondern auch durch die enge Verknüpfung des Image mit kundenindividuellen Wertvorstellungen erschwert. Dies legt nahe, die Auswirkungen des Image auf die Kundenbindung möglichst segmentbezogen zu modellieren, und dabei Kundengruppen zu bilden, die in Bezug auf die Bedeutung und die Identifikation mit dem Image möglichst homogen sind.

---

<sup>466</sup> vgl. dazu die empirische Studie mit Museumsbesuchern bei Bhattacharya et al. (1995), die Identifikation als „perceived oneness with or belongingness to an organization“ definieren, ähnlich auch Mael/Ashfort (1992), S. 104: „When a person identifies with an organization, he or she perceives a sense of connectedness to an organization and defines him- or herself in terms of the organization.“

<sup>467</sup> vgl. Huber et al. (2001), S. 6 allerdings in Bezug auf Markenbindung. Die Identifikation mit dem Selbst-Image in Verbindung in Verbindung mit einer Präferenz ist ein wichtiger Prozess im Rahmen der Commitment-Forschung um Widerstände gegen Anbieterwechsel zu vergrößern (vgl. dazu Pritchard et al. (1999), S. 335).

<sup>468</sup> vgl. zur Begriffsverwendung auch Gaul/Volkman (1999), in anderen Untersuchungen wird dieser Zusammenhang auch als Kongruenz zwischen Marken- und Nachfragerpersönlichkeit bezeichnet (Huber et al. (2001)).

<sup>469</sup> vgl. zur Erzielung eines Imagevorsprungs Bauer/Diller (1995), S. 1259f.

<sup>470</sup> vgl. Fredericks et al. (2001), S. 28.

<sup>471</sup> So zeigen Huber et al. (2001), S. 13 in ihrer empirischen Untersuchung einen positiven Einfluss auf die Markenloyalität; in Bezug auf die Identifikation mit einer Marke stellen Kim et al. (2001), S. 203 dagegen nur einen indirekten positiven Einfluss auf die Loyalität allerdings einen direkten positiven Einfluss auf die Weiterempfehlung fest.

<sup>472</sup> vgl. Yoon/Kim (2000), S. 123, vgl. zur „willingness to be explicitly identified with the image and values of a (brand) preference by significant others (e.g. friends, family)“ als Bestandteil von Commitment auch Pritchard et al. (1999), S. 335.

<sup>473</sup> vgl. zur emotions- bzw. verwendergruppengprägten Imagepositionierung Kellner (1995), S. 193

<sup>474</sup> vgl. Yoon/Kim (2000), S. 123.

### 3.1.7 Variety Seeking

#### Konzeptualisierung

Variety Seeking bezeichnet eine „aus dem Bedürfnis nach Abwechslung resultierende Verhaltenserscheinung“<sup>475</sup> eines Kunden, bei dem „ein Markenwechsel als solcher – unabhängig von der gewählten Marke – einen Nutzen für ihn darstellt“<sup>476</sup>. Ein solcher Markenwechsel erfolgt häufig trotz Zufriedenheit, um Wünsche nach Abwechslung<sup>477</sup>, Bedürfnisse zur Vermeidung von Langeweile<sup>478</sup> und Neugier zu befriedigen<sup>479</sup>. Auch wenn Konsumenten in der Regel nach Vermeidung von Dissonanzen und Risiken streben, kann dies doch zu reizmonotonen Situationen führen, aus denen heraus ein Bedürfnis nach Reizvariationen entsteht<sup>480</sup>. Nach der Theorie eines „Optimum-Stimulation-Level“<sup>481</sup> versucht ein Individuum, die auf ihn einwirkenden Stimuli so zu regulieren, dass sein individuell optimales Erregungsniveau erreicht wird<sup>482</sup>. Das Variety Seeking stellt eine Möglichkeit dar, die zur Erregungsregulierung notwendige Explorationsneigung zu befriedigen, die von Person zu Person sehr unterschiedlich sein kann<sup>483</sup>. Insofern kann Variety Seeking als Persönlichkeitsmerkmal eines Kunden verstanden werden<sup>484</sup>.

Autor / Quelle	Definition
McAllister/Pessemier (1982)	„It is switching for the sake of variety“
Tscheulin (1994), S. 54	Ein Käufer wechselt die Marke, „weil der Markenwechsel als solcher – unabhängig von der gewählten Marke – einen Nutzen für ihn darstellt.“
Bänsch (1995), S. 342	„aus dem Bedürfnis nach Abwechslung resultierende Verhaltenserscheinung“
ter Haseborg/Mäßen (1997), S. 164f.	„Phänomen (...), dass Konsumenten in ihrem Produktwahlverhalten eine Wechselneigung zeigen, die auf das Bedürfnis nach Abwechslung zurückzuführen ist.“
Gierl et al. (1999), S. 220	„die Bereitschaft einer Person, zwischen ihr vertrauten bekannten Alternativen innerhalb einer Produktgruppe zu wechseln.“

**Tabelle 3-15** Definitionen zum Variety Seeking  
Quelle: Eigene Darstellung

<sup>475</sup> Bänsch (1995), S. 342

<sup>476</sup> Tscheulin (1994), S. 54

<sup>477</sup> vgl. McAllister/Pessemier (1982)

<sup>478</sup> vgl. Homburg/Giering (2001), S. 50

<sup>479</sup> vgl. Bänsch (1996) S. 245, ter Haseborg/Mäßen (1997), S. 165, vgl. für die Unterschiede zum „risk taking behavior“ als Neigung aus intrinsischer Motivation, Risiken einzugehen, bzw. zum „curiosity-motivated-behavior“ als Wunsch nach Information und Wissen ausführlicher Gierl et al. (1999), S. 220.

<sup>480</sup> vgl. Bänsch (1995), S. 345 f.)

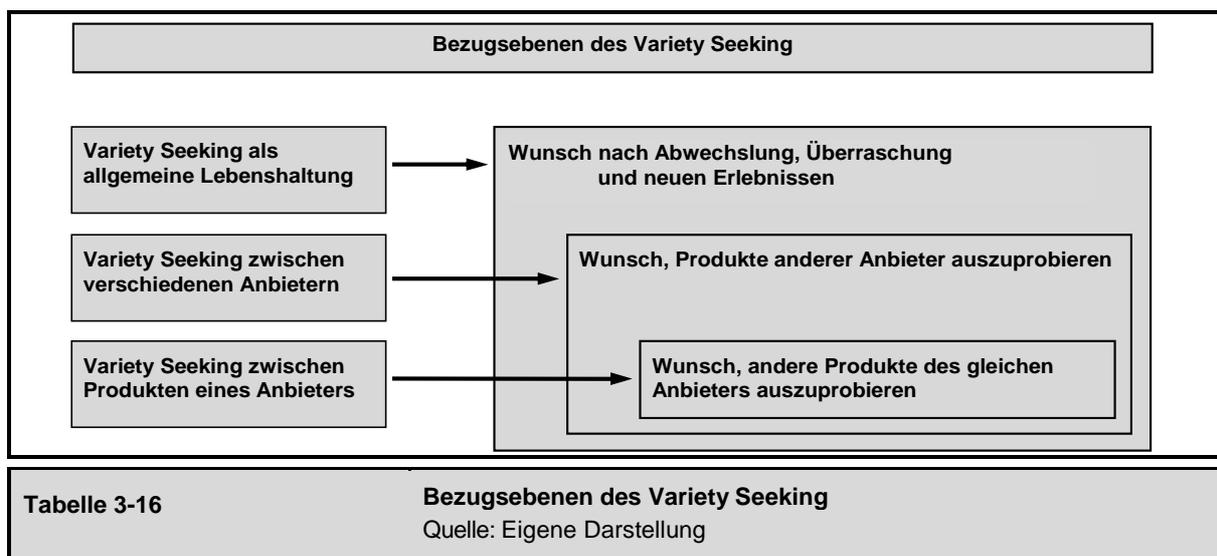
<sup>481</sup> vgl. dazu Berlyne (1960)

<sup>482</sup> Gierl et al. (1999), S. 217, ähnlich auch Bänsch (1995), S. 346

<sup>483</sup> vgl. Gierl et al. (1999), S. 217, vgl. auch zu einem Überblick über Messansätze der individuellen Variety-Seeking-Neigung Helmig (1999), S. 108 ff. oder auch speziell zur Erfassung der individuellen Markenwechselneigung in Verbindung mit Variety Seeking Herrmann/Gutsche (1994).

<sup>484</sup> so z.B. vgl. ter Haseborg/Mäßen (1997), S. 165, Homburg/Giering (2001)

Variety Seeking nimmt tendenziell mit dem Alter ab, mit höhere Bildung und Einkommen zu und ist bei Männern stärker ausgeprägt als bei Frauen<sup>485</sup>. Da das Variety Seeking tendenziell auch mit dem wahrgenommenen Risiko eines Markenwechsels abnimmt<sup>486</sup>, findet sich ein entsprechendes Wechselverhalten verstärkt bei Low-Involvement-Produkten<sup>487</sup> oder zwischen bekannten Alternativen<sup>488</sup>, bei denen das Risiko einer Fehlentscheidung als vergleichsweise gering empfunden wird<sup>489</sup>. Aus diesem Grund muss selbst eine starke Variety Seeking Neigung nicht zwangsläufig einen Anbieterwechsel zur Folge haben, solange der Wunsch nach Abwechslung auch im Rahmen der Produkte eines Anbieters bzw. durch die Vielfalt und Individualisierung der eigenen Leistung befriedigt werden kann<sup>490</sup>. In der folgenden Abbildung sind wesentliche Bezugsebenen des Variety Seeking dargestellt<sup>491</sup>.



### Einfluss auf Kundenbindung

Das Phänomen des Variety Seeking liefert eine Erklärung, warum wesentliche Einflussfaktoren oder Determinanten der Kundenbindung wie Kundenzufriedenheit<sup>492</sup> oder Commitment<sup>493</sup> nicht zwangsläufig zu einem loyalen Verhalten in Form ständiger Wiederkäufe führen müssen. Insofern ergibt sich bei Personen mit einer Neigung zum Variety Seeking ein negativer Effekt auf den Zusammenhang zwischen Produktzufriedenheit und Kundenbindung, der zu

<sup>485</sup> vgl. Bänsch (1995), S. 348 f.

<sup>486</sup> Bänsch (1995), S. 353, ähnlich auch Tscheulin (1994), S. 57

<sup>487</sup> ter Haseborg/Mäßen (1997), S. 165

<sup>488</sup> ter Haseborg/Mäßen (1997), S. 167, auf Basis einer empirischen Studie auch Gierl et al. (1999), S. 232

<sup>489</sup> vgl. Tscheulin (1994), S. 55

<sup>490</sup> Knox/Walker (2001), S. 122, Tscheulin (1994), S. 60, Betz/Krafft (2003), S. 174 vgl. auch zu anbieterspezifischen Variety-Strategien Kahn (1998) oder allgemein vgl. zur Vermittlung von Konsumerlebnissen und Erlebnismarketing Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 113 ff.

<sup>491</sup> zum Variety Seeking als allgemeine Lebenshaltung und Überraschungen als Möglichkeit, markenbezogenes Variety Seeking einzudämmen vgl. Dichtl/Peter (1996), S. 30.

<sup>492</sup> vgl. Homburg/Werner (1996), S. 99f.

<sup>493</sup> vgl. Knox/Walker (2001)

einem geringeren Einfluss der Zufriedenheit auf die Kundenbindung führt<sup>494</sup>. Selbst wenn ein Anbieter in der Lage wäre, seine Kunden voll und ganz zufrieden zu stellen, wäre durch das Variety Seeking eine Grenze der Kundenbindung gegeben<sup>495</sup>. Umgekehrt können aber auch Anbieter durch Konsumenten, die eher zu Wettbewerbern eine echte Bindung aufweisen durch das Variety Seeking Verhalten profitieren<sup>496</sup>, zumal es prinzipiell leichter ist einen Variety Seeker zum Wechsel zu bewegen als ihn davon abzuhalten<sup>497</sup>. Bei der Untersuchung von Loyalität und Wechselverhalten durch Variety Seeking identifizieren Yim und Kannan die Zusammensetzung des Evoked Set als wichtiges Kriterium bei der Kaufentscheidung<sup>498</sup>. Enthält das Evoked Set Marken, die aus Kundensicht sehr homogen und damit leicht austauschbar sind (hohe „Set Intercorrelation“ (SI)), wechseln Kunden aus Variety Seeking Motiven. Bei niedriger SI, wenn also die Marken, die ein Kunde bei seiner Kaufentscheidung berücksichtigt, heterogen zusammengesetzt sind, entstehen Markenwechsel, um eine ideale Marken-Nutzwert-Kombination zu finden. Eine intrinsische Loyalität, die anfällig gegenüber Marketingmaßnahmen ist, wird bei Kunden mit einem mittleren SI festgestellt.

Autor / Quelle	Merkmale der Untersuchung	Untersuchte Zusammenhänge	Wesentliche Ergebnisse
Peter (1997)	943 PKW-Käufern und 652 Apotheken als Kunden eines Pharmagroßhändlers. LIS-REL	Zusammenhänge zwischen Sozialen und psychischen Wechselbarrieren, Variety Seeking, Attraktivität des Konkurrenzangebotes, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	Variety Seeking hat einen negativen Einfluss auf die Kundenbindung.
Huang/Yu (1999)	Befragung von 114 Studenten zu Coca-Cola Werbespots. Logit Modelle, Regressionsanalyse	Zusammenhänge zwischen Set Intercorrelation (SI), Loyalität und Kaufverhalten	Kunden mit hohem SI, wechseln die Marken um nach Abwechslung zu suchen.
Yim/Kannan (1999)	Paneldaten von 1.470 Haushalten über den Kauf von Knabbergebäck	Zusammenhänge zwischen dem Markenwechselverhalten und Markentreue	Es existieren segmentspezifische Unterscheide in den Motiven, die zum Markenwechselverhalten führen.

**Tabelle 3-17**      **Ausgewählte Studien zur Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Variety Seeking und Kundenbindung**  
 Quelle: Eigene Darstellung

Grundsätzlich kann ein negativer Einfluss des Variety Seeking auf die Kundenbindung festgestellt werden<sup>499</sup>. Wie stark sich allerdings das Variety Seeking letztendlich auf die Kundenbindung auswirkt, hängt offensichtlich ab

- von persönlichen Merkmalen des Kunden<sup>500</sup>,

<sup>494</sup> vgl. Homburg/Giering (2001), S. 57

<sup>495</sup> vgl. Huber/Herrmann (2001), S. 119

<sup>496</sup> im Falle wiederholter Käufe sehen Yoon/Kim (2000), S. 124 Variety Seeking als Erklärung für „spurious loyalty“.

<sup>497</sup> vgl. ter Haseborg/Mäßen (1997), S. 184

<sup>498</sup> vgl. Yim/Kannan (1999), S. 541

<sup>499</sup> so auch Peter (1997), S. 221 und 232.

- von der Charakteristik des Produkt- bzw. Dienstleistungsbereichs<sup>501</sup> und
- von der Fähigkeit des Anbieters, die Variety Seeking Neigung durch eigene Angebote zu befriedigen<sup>502</sup>.

### 3.2 Situative Einflussfaktoren

Neben dem großen Bereich psychologischer Einflussfaktoren auf die Kundenbindung, wird diese auch durch das Vorliegen spezieller Situationen bestimmt, in der sich der Kunde vor, während und nach seiner Kaufentscheidung befindet. Als situative Faktoren kommen sowohl temporäre kundenbezogene Merkmale in Betracht wie z.B.<sup>503</sup>

- die Stimmung des Kunden,
- die aktuellen Bedürfnisse des Kunden,
- die aktuelle finanzielle Situation des Kunden,
- die Bequemlichkeit des Kunden<sup>504</sup>,
- die Eilbedürftigkeit der Kaufentscheidung bzw. Transaktion,
- die Unsicherheit des Kunden bezüglich seines zukünftigen Bedarfs und der Bestimmung von Trends<sup>505</sup>

sowie Merkmale, die die aktuelle Angebotssituation beschreiben, wie etwa

- die Ausgestaltung der Einkaufsstätten<sup>506</sup>,
- spezielle Verkaufsförderungsmaßnahmen<sup>507</sup>,
- aktuelle Konkurrenzangebote<sup>508</sup>,
- mangelnde Alternativen<sup>509</sup> und
- die Zusammensetzung des Wettbewerbsumfeldes<sup>510</sup>

in Betracht.

---

<sup>500</sup> ebenfalls Peter (1997), S. 221 und 232

<sup>501</sup> vgl. beispielsweise auch zur Identifikation, ob in Teilmärkten verstärkt Variety Seeking Effekte auftreten Kannan/Sanchez (1994).

<sup>502</sup> vgl. zum Abfangen von Wechselneigungen durch anbiereigene Angebote Bänsch (1995), S. 361, so auch Haseborg/Mäßen (1997), S. 184, Tscheulin (1994), S. 60, Kahn (1998).

<sup>503</sup> vgl. dazu Leung et al. (1998), S. 1738, Ganesan (1994), Meyer/Oevermann (1995), S. 1340

<sup>504</sup> vgl. zur Unbequemlichkeit N'Goala (2007), S. 527

<sup>505</sup> vgl. hierzu speziell den Begriff „Environmental Volatility“ bei Ganesan (1994).

<sup>506</sup> Clark/Martin (1996), S. 363 sprechen hierbei von „On-site facilities“.

<sup>507</sup> vgl. z.B. Leung et al. (1998), S. 1738 zu display and promotional activities als wichtige „in-store-variables“.

<sup>508</sup> vgl. z.B. die Verwendung der Attraktivität des Konkurrenzangebotes bei Peter (1997).

<sup>509</sup> vgl. Diller (1996b), S. 83

<sup>510</sup> Unter Einbeziehung der Anzahl von Produktnutzern, Händlern und Wettbewerbern verwendet Ganesan (1994) hierfür auch den Begriff „Environmental diversity“.

Situative Faktoren gewinnen insbesondere bei der Betrachtung der Verknüpfungen zwischen Einstellung und Verhalten an Bedeutung. Also dann, wenn der Wiederkauf nicht alleine durch das Vorliegen bzw. Nichtvorliegen einer einstellungsmäßigen Loyalität (positive Diskonfirmation) oder durch Variety Seeking Bedürfnisse erklärt werden kann<sup>511</sup>. Dabei kann ein faktisches Wiederkaufverhalten ohne echte Loyalität durch situative Maßnahmen hervorgerufen werden<sup>512</sup>. In ähnlicher Weise wird ein habitualisiertes Wiederkaufverhalten auch durch das Fehlen geeigneter Alternativen begünstigt. Ist ein Produkt nicht erhältlich, kann es sein, dass der Kunde zum Konkurrenzprodukt greift bzw. greifen muss<sup>513</sup>. Unterstützt wird dies noch durch Vorliegen einer gewissen Bequemlichkeit<sup>514</sup> und Convenience-Orientierung der Konsumenten<sup>515</sup>.

Autor / Quelle	Merkmale der Untersuchung	Untersuchte Zusammenhänge	Wesentliche Ergebnisse
Huang/Yu (1999)	Befragung von 114 Studenten zu Coca-Cola Werbespots. Logit Modelle, Regressionsanalyse	Zusammenhänge zwischen Set Intercorrelation (SI), Loyalität und Kaufverhalten	Kunden mit mittlerem SI reagieren am wenigsten auf situative Einflüsse.
Yoon/Kim (2000)	Interviews mit 1.206 Neuwagenfahrern in Korea. Regressionsanalyse	Zusammenhänge zwischen Produktmerkmalen, situativen und normativen Kundenmerkmalen, negativer und positiver Diskonfirmation, Zufriedenheit und Kundenbindung. Als situative Größen werden der Besitz einer Automobilkarte, positive Crash Test Berichte, günstige Kaufkonditionen und ein guter Verkaufsdienstleistung verwendet.	Situative Größen haben Einfluss auf das Wiederkaufverhalten bei echt loyalen (loyal) und unecht loyalen (spurious loyal) Kunden.
Meyer-Waarden (2007)	397.000 Transaktionsdaten von 2.476 Kunden über einen Zeitraum von 156 Wochen aus dem <i>Behavior Scan</i> Panel in Angers, Frankreich	Zusammenhänge zwischen dem Besitz der Kundenkarte eines Anbieters, Besitz der Kundenkarte eines Wettbewerbers, Share-of-Wallet, Kundenlebensdauer, geografische Nähe zur Einkaufsstätte	Kundenprogramme können den negativen Einfluss einer größeren Entfernung zur Einkaufsstätte auf den Share-of-Wallet relativieren. Die geografische Nähe zur Einkaufsstätte hat einen positiven Einfluss auf die Kundenlebensdauer

Tabelle 3-18

### Ausgewählte Studien zur Untersuchung situativer Einflussfaktoren auf Kundenbindung

Quelle: Eigene Darstellung

Es wird deutlich, dass situative Faktoren im Wesentlichen das faktische Kaufverhalten beeinflussen, ohne in erster Linie an einer einstellungsmäßigen Loyalität anzusetzen. Allerdings sind gegenseitige Wechselwirkungen mit anderen Einflussfaktoren der Kundenbindung zu beobachten. Zum Beispiel spielt beim Convenience-Kauf das Preisniveau und damit öko-

<sup>511</sup> vgl. zur Bedeutung situativer Faktoren in diesem Zusammenhang auch Yoon/Kim (2000), S. 123

<sup>512</sup> vgl. am Beispiel Commitment Knox/Walker (2001)

<sup>513</sup> vgl. Winand/Pohl (1998), S. 37

<sup>514</sup> vgl. zum „Ease of doing business“ als wichtige „weiche“ Determinante der Loyalität (Fredericks et al. (2001)). S. 28.

<sup>515</sup> vgl. dazu z.B. Swoboda (1999)

nomische Faktoren<sup>516</sup> eine nachgeordnete Rolle<sup>517</sup>. Umgekehrt schließen sich Bequemlichkeit und eine ausgeprägte Variety Seeking Neigung häufig aus<sup>518</sup>

Während eine „Environmental diversity“ gekennzeichnet durch eine Vielzahl von Produktnutzern, Händlern und Wettbewerbern, das Interesse erhöhen, sich nicht von einem Anbieter abhängig zu machen und damit negativ auf die Kundenbindung einwirken, hat eine „Environmental volatility“ keinen signifikanten Einfluss auf die Langfristorientierung der Kunden<sup>519</sup>.

### 3.3 Soziale Bindungsdimensionen

Dwyer et al. sehen den sozialer Austausch als wesentlichen Bestandteil einer Beziehung<sup>520</sup>. Das relevante soziale Umfeld eines Kunden reicht von den unmittelbaren Kontaktpersonen des Anbieters bis hin zu Consumer-to-Consumer-Netzwerken. „Narrowly construed, the social environment includes the presence and behaviors of other people, primarily personnel and customers. In a broader context, the social environment may also include virtually anyone with whom customers might interact in other settings“<sup>521</sup>.

Auch wenn eine persönliche Beziehung zu einem Ansprechpartner des Anbieters nicht zwingend notwendig für das Zustandekommen von Kundenbindung ist<sup>522</sup>, wird selbst bei rein institutionalen Anbieter-Kunden-Beziehungen, wie sie im Business-to-Business-Bereich üblicherweise auftreten, der persönliche Kontakt zum Händler, Ansprechpartner oder Kundenbetreuer als eine wesentliche Erfolgsdeterminante zum Aufbau von Kundenbindung gesehen<sup>523</sup>.

Auch aus dem Blickwinkel des Vertrauens innerhalb einer Geschäftsbeziehung wird die Bedeutung eines persönlichen Kontakts sichtbar, da Vertrauen stark von der Person bzw. der sozial sichtbaren Persönlichkeit abhängt<sup>524</sup>. Wichtig dabei ist, dass sich das Handeln, auf

---

<sup>516</sup> siehe dazu auch nachfolgend Abschnitt 3.4.

<sup>517</sup> Swoboda (1999), S. 101

<sup>518</sup> vgl. Tscheulin (1994), S. 57 f., dass es allerdings auch Kundensegmente von „bequemen Variety Seekern“ gibt, zeigt eine Studie aus der Automobilindustrie, vgl. dazu in Grundzügen Gaul/Volkman (1999) bzw. Abschnitt 6.3.2.

<sup>519</sup> so Ganesan (1994), S. 13 f.

<sup>520</sup> vgl. Dwyer et al. (1987), S. 12

<sup>521</sup> Clark/Martin (1996), S. 363

<sup>522</sup> so z.B. Bhaty et al. (2001): „loyal customers seems to be mostly based on having a strong professional, rather than a personal relationship.“

<sup>523</sup> vgl. Ellinger et al. (1999), Pressey/Mathews (2000), eine empirische Bestätigung findet sich beispielsweise bei De Wulf et al. (2001), S. 46 bzw. Chao et al. (2007), S. 486

<sup>524</sup> vgl. Luhmann (1989), S. 40, „...dass Vertrauen zuerst und vor allem dem anderen Menschen geschenkt wird, indem man ihn als Persönlichkeit nimmt (...) ,die er als die seine dargestellt und sozial sichtbar gemacht hat.“), vgl. auch Indikator zur Messung der persönlichen Beziehung bei Chao et al. (2007) („ I feel the wholesalers's salesperson is trustworthy“).

dessen Erfahrung sich das Vertrauen stützt, als Ausdruck der Persönlichkeit erscheint<sup>525</sup> und auch als persönlich bedingtes Handeln sichtbar wird<sup>526</sup>.

Eine „echte Beziehung“ setzt also mindestens voraus, dass ein Kunde „can identify a particular person as his or her service provider“<sup>527</sup> und insofern ein persönliches Involvement<sup>528</sup> vorliegt. Bei wechselnden Ansprechpartnern würde demnach nur eine Pseudobeziehung bestehen. Die Auswirkungen der persönlichen Komponente werden deutlich, wenn man sich die wesentlich größere Bereitschaft, Fehler des Anbieters zu tolerieren, in echten Beziehungen im Vergleich zu Pseudobeziehungen vor Augen hält<sup>529</sup>. Ähnliche Auswirkungen persönlicher Beziehungen finden sich auch in anderen Studien, die dadurch höhere Wahrscheinlichkeiten für eine Markenbindung<sup>530</sup> und Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung<sup>531</sup> bzw. bessere Voraussetzungen für den Einsatz von Relationship Marketing Aktivitäten identifizieren<sup>532</sup>. Die Position des Kundenbetreuers spielt eine wesentliche Rolle beim Aufbau von Zufriedenheit und Loyalität, wobei persönliche Kontakte größere positive Auswirkungen auf die Wiederkaufabsicht haben als auf das Commitment innerhalb der Geschäftsbeziehung<sup>533</sup>.

Mattila fasst zusammen, „when the customer expects to interact with the same service provider in the future and can identify a particular person as his or her service provider, then the interaction can be classified as a true service relationship“<sup>534</sup>. Als Indikatoren werden die Häufigkeit von Meetings mit Vertriebspersonal des Anbieters, persönliche Kundenbesuche durch das Senior Management<sup>535</sup>, das Erkanntwerden von Mitarbeitern des Anbieters, und die Vertrautheit mit Mitarbeitern und Firma<sup>536</sup> angeführt.

Besonders der Aspekt einer persönlichen Kommunikation findet in diesem Zusammenhang verstärkt Beachtung, da „personal encounters have been characterized as the richest and most complete medium of communication“<sup>537</sup>. Wesentliche Ergebnisse von Studien zum Zu-

---

<sup>525</sup> Luhmann (1989), S. 43

<sup>526</sup> vgl. Strickland (1958)

<sup>527</sup> Mattila (2001), S. 92

<sup>528</sup> vgl. zum Begriff „Personal involvement“ Pressey/Mathews (2000), S. 275

<sup>529</sup> vgl. Mattila (2001), S. 97

<sup>530</sup> vgl. zur erhöhten Wahrscheinlichkeit der Markenbindung durch eine gute Beziehung zum Händler am Beispiel der Automobilindustrie etwa Bloemer/Lemmink (1992), S. 355.

<sup>531</sup> Chao et al. (2007), S. 488

<sup>532</sup> vgl. Pressey/Mathews (2000)

<sup>533</sup> vgl. Ellinger et al. (1999), S. 132

<sup>534</sup> Mattila (2001), S. 92, vgl. ähnlich auch Chao et al. (2007) „the extent to which a close interpersonal relationship exists between boundary personell in the wholesaler-retailer business relationship“.

<sup>535</sup> vgl. Ellinger et al. (1999)

<sup>536</sup> vgl. Bhatti et al. (2001), die Nähe der sozialen Einflussfaktoren zum Vertrauen als Einflussgröße wird bei Chao et al. (2007) deutlich, die Sympathie für den Ansprechpartner und Vertrauen zum Ansprechpartner als Indikatoren verwenden.

<sup>537</sup> Andersen (2001), S. 177

sammenhang zwischen sozialen Einflussfaktoren und Kundenbindung sind in Tabelle 3-19 zusammengefasst.

Autor / Quelle	Merkmale der Untersuchung	Untersuchte Zusammenhänge	Wesentliche Ergebnisse
Peter (1997)	943 PKW-Käufern und 652 Apotheken als Kunden eines Pharmagroßhändlers. LISREL	Zusammenhänge zwischen Sozialen und psychischen Wechselbarrieren, Variety Seeking, Attraktivität des Konkurrenzangebotes, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Als Indikatoren der psychischen Wechselbarrieren werden u.a. die bevorzugte Behandlung als Stammkunde sowie persönliche Kontakte zum Händler (PKW) bzw. traditionelle Beziehung (Apotheken) verwendet.	Die bevorzugte Behandlung als Stammkunde sowie persönliche Kontakte zum Händler (PKW) bzw. traditionelle Beziehung (Apotheken) besitzen über das Konstrukt der psychischen Wechselbarrieren einen positiven Einfluss auf die Kundenbindung.
Ellinger et al. (1999)	n=99 Kunden im B2B-Bereich, Varianzanalyse (ANOVA)	Einfluss von Meetings mit Vertriebspersonal, formalisierten Kundenkontakten und persönlichen Besuchen auf Kundenzufriedenheit und Loyalität	Meetings mit Vertriebspersonal, formalisierte Kundenkontakte und persönliche Besuche haben einen positiven Einfluss auf Kundenzufriedenheit und Loyalität
Pressey/Mathews (2000)	n=304 Kunden von Frisören (personal service), Optikern (professional service), recreation centers (involvement) im Vergleich zu Supermärkten, t-Test	u.a. Zusammenhang zwischen persönlichem Kontakt und den Bedingungen für Relationship Marketing	Persönlicher Kontakt hat einen entscheidenden Einfluss auf die Anwendbarkeit und den Erfolg von Relationship Marketing
Mattila (2001)	n=142 Testpersonen, Kovarianzanalyse (ANCOVA)	Einfluss der Art der Beziehung auf die Loyalität im Falle erfolgreicher und erfolgloser Wiedergutmachung schlechter Serviceleistungen.	Die Loyalität in persönliche Beziehungen ist im Vergleich zu unpersönlichen Beziehungen weniger anfällig gegenüber Serviceversagen. Persönliche Beziehungen erhöhen die Preisbereitschaft.
Chao et al. (2007)	193 Wiederverkäufer eines Großhändlers in Taiwan. Faktoranalyse, Regressionsanalyse	Zusammenhang zwischen Servicequalität, Kundenorientierung, persönlicher Beziehung und der Verhaltenskomponente der Kundenbindung	Verhaltenskomponente der Kundenbindung wird positiv beeinflusst durch Servicequalität, Kundenorientierung (direkt und moderierend) und die persönliche Beziehung.

**Tabelle 3-19**      **Ausgewählte Studien zur Untersuchung sozialer Einflussfaktoren auf Kundenbindung**  
Quelle: Eigene Darstellung

### 3.4 Ökonomische Bindungsdimensionen

Bei der ökonomischen Kundenbindung geht es darum, „dem Nachfrager einen einzigartigen Nutzen anzubieten, der von der Leistung eines anderen Anbieters am Markt nur bei hohem Kostenaufwand seitens des Nachfragers substituiert werden kann“<sup>538</sup>. Die Motive für einen Kunden, in einer Geschäftsbeziehung zu bleiben, bzw. wieder beim gleichen Anbieter zu kaufen, können zum einen in Form von Kosten- oder Leistungsnachteilen bei einem Wechsel

<sup>538</sup> Gerpott (2000), S. 27

zu einem alternativen Anbieter bestehen, zum anderen in Form von Kosten- oder Leistungsvorteilen im Falle des Wiederkaufs beim gleichen Anbieter.

Zur Vermeidung von Abwanderung können aus investitionstheoretischer Sicht Wechselbarrieren gezielt durch die Erhöhung der Wechselkosten<sup>539</sup> aufgebaut werden, die beispielsweise aus dem Verlust von beziehungsspezifischen Investitionen oder aus der durch Erfahrung mit einem bestehenden Geschäftspartner entstehenden Verringerung von Informations- und Lernkosten resultieren. Im Hinblick auf die Erhöhung der Vorteilhaftigkeit der bestehenden Geschäftsbeziehung finden neben der Diskussion mit dem Angebot kundenindividueller Leistungen, spezielle Leistungsdesigns und kernleistungsbezogene Zusatzleistungen<sup>540</sup> vor allem preispolitische Auswirkungen auf die Kundenbindung eine besondere Beachtung<sup>541</sup>, die offensichtliche oder verdeckte materielle Anreize für den Fall eines Wiederkaufs bereitstellen sollen. Solche Maßnahmen der Preisgestaltung versuchen das Kaufverhalten zu beeinflussen durch

- Preisvorteile beim Wiederkauf einer Leistung gegenüber dem einmaligen bzw. erstmaligen Kauf (z.B. Rabattmarken, Bonusprogramme),
- Mehrpersonenpricing durch Preisvorteile bei Benennung eines konkret von der Leistungsabnahme betroffenen Personenkreis (z.B. Kundenwerbung, Family&Friends-Tarife im Telekommunikationsbereich),
- Preisvorteile durch Preisgleitklauseln oder Preisgarantien im Zeitverlauf längerer Kundenbeziehungen

und damit die Kundenbindung zu steigern<sup>542</sup>. Besonderen Erfolg versprechen Preisstrategien für Märkte mit großer Anzahl konkurrierender Marken innerhalb einer Produktgruppe und haben dabei einen verhältnismäßig größeren Nutzen für schwächere Marken<sup>543</sup>.

Während die Auswirkungen auf das faktische Kaufverhalten nicht zuletzt am Erfolg zahlreicher Rabatt- und Bonusprogrammen deutlich sichtbar sind, werden die Einflüsse ökonomischer Faktoren auf die einstellungsmäßige Loyalität der Kunden unterschiedlich bewertet. Oft wird das Pricing aus Kundensicht nicht als Qualitätsmerkmal einer Geschäftsbeziehung wahrgenommen<sup>544</sup>, sondern spielt vor allem für typische „Switcher“ eine Rolle, die nur durch ein geringes Commitment und eine geringe Markentreue gekennzeichnet sind<sup>545</sup> oder von vorneherein nur eine kurzfristige Orientierung innerhalb der Geschäftsbeziehung sehen<sup>546</sup>. Eine Steigerung der Loyalität durch preispolitische Maßnahmen wird allerdings dann gese-

---

<sup>539</sup> vgl. zu Wechselkosten als „the costs involved in changing from one service provider to another“ Porter (1980).

<sup>540</sup> vgl. Gerpott (2000), S. 27

<sup>541</sup> Simon et al. (1998), Müller/Böse (2000).

<sup>542</sup> vgl. Simon et al. (1998), Gerpott, 2000 #500, S. 27

<sup>543</sup> vgl. Raju et al. (1990) für Preispromotionstrategien in Verbindung zur Markenloyalität

<sup>544</sup> vgl. am Beispiel von Bankkunden Perrien/Ricard (1995), S. 42.

<sup>545</sup> vgl. Knox/Walker (2001)

<sup>546</sup> vgl. Ganesan (1994), S. 14

hen, wenn auch eine tatsächliche Erhöhung der Wechselkosten<sup>547</sup> damit einhergeht. Gerade wenn rein finanzielle Anreizprogramme zum Standardprodukt werden, die keine Differenzierung zwischen Wettbewerbern ermöglicht, wird dieses Ziel verfehlt, was zur Folge haben kann, dass Maßnahmen ins Leere laufen, und dass bestehende Kundenloyalität erodiert wird<sup>548</sup>. Daneben ist auch zu beobachten, dass mitunter erhebliche Unterschiede im Preisbewusstsein einzelner Kundensegmente bestehen<sup>549</sup> und oft nicht klar ist, ob die Preissetzung die Loyalität beeinflusst oder umgekehrt eine bestehende Loyalität die Voraussetzung für preispolitische Maßnahmen schafft. Während häufig davon ausgegangen<sup>550</sup>, aber auch vereinzelt empirisch bestätigt wird<sup>551</sup>, dass Kundenbindung zu einer höheren Preisbereitschaft führt. Allerdings besteht auch in diesem Fall nur ein begrenzter Spielraum für Preiserhöhungen, der auch von loyalen Kunden noch toleriert wird<sup>552</sup>. Wichtigste Basisinformation für ein Kundenbindungspricing ist die Kenntnis der Preiselastizitäten auf Seiten einzelner Kundengruppen<sup>553</sup>.

Es kommt letztendlich darauf an festzustellen, wie einzelne Kunden(segmente) auf preispolitische Maßnahmen reagieren, inwiefern preispolitische Maßnahmen überhaupt zu einer Steigerung der Kundenbindung führen und inwiefern eine bestehende Kundenbindung durch Preiserhöhung zu Gunsten höherer Deckungsbeiträge ausgenutzt werden kann. Mattila stellen in Ihrer Studie beispielsweise fest, dass Beschwerdezufriedenheit als Vorstufe der Kundenbindung die Bereitschaft steigert, höhere Preise zu akzeptieren<sup>554</sup>. Allerdings sind auch bei loyalen Kunden Preiserhöhungen nur in einem bestimmten Bereich realisierbar<sup>555</sup>.

### 3.5 Technologische Bindungsdimensionen

Neben ökonomischen Faktoren werden häufig auch technologische Aspekte zum Aufbau von Wechselbarrieren genannt<sup>556</sup>. Solche finden sich beispielsweise bei Systemprodukten z.B. durch Einarbeitungskosten und Personalschulungen und sind aus Anbietersicht nicht nur zur Vermeidung der Kundenabwanderung, sondern auch zur Realisierung zusätzlicher Umsätze interessant<sup>557</sup>. Aus Kundensicht sind solche Barrieren aber nur gemeinsam mit Ver-

---

<sup>547</sup> so in Bezug auf Präferenz und Preisindifferenz z.B. Ruyter et al. (1998), S. 448, allerdings werden daneben auch Kundenunsicherheit und Struktur des Marktes sowie das Ausmaß des Wettbewerbs als Wechselkosten erhöhende Faktoren gesehen.

<sup>548</sup> Oggenfuss (1995), S. 60

<sup>549</sup> vgl. z.B. Müller/Böse (2000), vgl. auch Bloemer/Pauwels (1998) S. 88 zur eher untergeordnete Rolle bei Geschäftskunden am Beispiel von After-Sales Kosten in der Automobilindustrie.

<sup>550</sup> vgl. etwa Peter (1997), S. 47, Diller (1996b).

<sup>551</sup> so z.B. Mattila (2001) in Bezug auf eine persönliche Beziehung.

<sup>552</sup> vgl. Perrien/Ricard (1995), S. 42

<sup>553</sup> Simon et al. (1998), S. 102

<sup>554</sup> Mattila (2001), S.98

<sup>555</sup> so z.B. Perrien/Ricard (1995)

<sup>556</sup> so z.B. Meyer/Oevermann (1995), Sp. 1341

<sup>557</sup> vgl. Simon et al. (1998), S. 98

trauen zum Anbieter wirksam, um eine langfristige Orientierung aufzubauen<sup>558</sup> oder dann, wenn bereits eine Langfristorientierung innerhalb einer Geschäftsbeziehung besteht<sup>559</sup>. Eine einstellungsmäßige Loyalität kann allein durch technologische Bindungsmaßnahmen nicht erreicht werden. Dennoch eine technologische Gebundenheit<sup>560</sup> gegenüber einem Anbieter einzugehen, kann durch ökonomische Vorteile, die sich der Kunde von der Geschäftsbeziehung verspricht, erklärt werden. Da der Kunde in diesem Fall aber sehr wahrscheinlich wechseln wird, sobald die ökonomischen Vorteile gegenüber Wettbewerbsangeboten nicht mehr bestehen<sup>561</sup>, können technologische Wechselbarrieren im Hinblick auf Einflussfaktoren der Kundenbindung über die ökonomischen Aspekte abgebildet werden. Ähnliches gilt für das Eingehen einer technologischen Bindung mangels geeigneter Alternativen. Auch hier wird ohne eine einstellungsmäßige Loyalität ein Wechsel wahrscheinlich, sobald entsprechende Alternativen zur Verfügung stehen und ein Wechsel aus ökonomischen Gründen sinnvoll erscheint.

### 3.6 Rechtliche Bindungsdimensionen

Unter rechtlichen Bindungen werden vertragliche Regelungen zusammengefasst, die für einen gewissen Zeitraum eine Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Kunde zur Folge haben. Wenn ein hinreichender Anreiz für den Kunden besteht (z.B. Preisnachlässe), sind vertragliche Regelungen prinzipiell dazu geeignet, einen Kunden während der Vertragslaufzeit an einen Anbieter zu binden<sup>562</sup>. Verträge, die einem Kunden einseitig Rechte einräumen, bestimmte Leistungen in Anspruch nehmen zu können, stellen aus Kundensicht einen reinen Zusatznutzen dar, so dass solche Punkte auch den ökonomischen Einflussfaktoren zuzuordnen sind. Ähnlich wie bei technologischen Wechselbarrieren, kann es auch bei den rechtlichen Bemühungen zur Kundenbindung ohne eine loyale Einstellung oder erkennbaren ökonomischer Zusatznutzen nach dem Ende Vertragsende zu einem Anbieterwechsel kommen. Speziell wenn der Kunde das Gefühl bekommt, nicht mehr frei entscheiden zu können, kann die Loyalität abnehmen und Reaktanz entstehen<sup>563</sup>, da eine Bestrafung bei nicht vertragsgemäßem Verhalten auch die ökonomische Zufriedenheit vermindert.

Vorteile der Formalisierungen von Geschäftsbeziehungen durch vertragliche Regelungen werden von Vertreter der Transaktionskostentheorie angeführt und mit dem Schutz der in der

---

<sup>558</sup> vgl. Ganesan (1994), S. 12

<sup>559</sup> vgl. Ganesan (1994), S. 14

<sup>560</sup> vgl. zur Gebundenheit durch Wechselbarrieren im Gegensatz zur Verbundenheit als freiwillige auf Vertrauen und Zufriedenheit basierende Kundenbindung Bliemel/Eggert (1998).

<sup>561</sup> vgl. Simon et al. (1998), S. 99, ähnlich bei einem erzwungenen Wechsel ohne Zufriedenheit auch Jones/Sasser (1995).

<sup>562</sup> vgl. Diller (1996b), S. 90

<sup>563</sup> vgl. Pritchard et al. (1999), S. 336 zu "perceptions of free choice" als Basis für "a customer's cognitive commitment" und "sense of resistance" durch "volitional processes", zur Freiwilligkeit der Kundenbindung vgl. auch Oggenfuss (1995), S. 59, vgl. zu negative Auswirkungen der Formalisierungen in Geschäftsbeziehungen John (1984).

Beziehung getätigten Investitionen<sup>564</sup> und der Vermeidung opportunistischer Verhaltensweisen begründet. Eine positive Auswirkung von detaillierten vertraglichen Regelungen auf den Geschäftserfolg kann Gierl in opportunistus-gefährdeten Geschäftsbeziehungen nachweisen<sup>565</sup>. Allerdings wird im Vergleich dazu durch Maßnahmen zur Verbesserung der Beziehungsqualität ein deutlich stärkerer Anstieg beobachtet. In Beziehungen, die weniger anfällig gegenüber Opportunismus sind, werden durch detailliertere vertragliche Regelungen keine positiven Effekte auf den Geschäftserfolg festgestellt<sup>566</sup>.

---

<sup>564</sup> vgl. dazu auch Gierl (2000), S. 108 f., vgl. aber auch zur Kritik an der Absicherung spezifischer Investitionen in langfristigen Geschäftsbeziehungen Heide/John (1988).

<sup>565</sup> vgl. Gierl (2000), S. 126

<sup>566</sup> Im Falle einer schlechten wirtschaftlichen Situation kann der Geschäftserfolg bei einer zunehmenden vertraglichen Absicherung sogar sinken, vgl. Gierl (2000), S. 128 am Beispiel von Zulieferern.

## 4 Modellüberlegungen zur Kundenbindung

Zur ganzheitlichen Betrachtung der Kundenbindung werden im Folgenden

- theoretische Erklärungsmodelle,
- empirische Wirkungsmodelle im klassischen Kundenbindungsumfeld und
- empirische Wirkungsmodelle im Online-Kundenbindungsumfeld

jeweils anhand von zwei Beispielen genauer dargestellt.

### 4.1 Theoretische Erklärungsmodelle zur Kundenbindung

#### 4.1.1 Das Modell von Dick und Basu

##### Beschreibung

Dick und Basu integrieren in ihrem konzeptionellen Erklärungsmodell der Kundenbindung Einstellung und Verhalten, die Einflüsse kognitiver, affektiver, konativer, situativer und sozialer Faktoren sowie die Auswirkungen der Kundenbindung<sup>567</sup>. Die Kundenbindung wird dabei als Verhältnis zwischen der Einstellung gegenüber dem Anbieter und dem tatsächlichen Wiederkaufverhalten erklärt. Mit den jeweils einer starken und schwachen Ausprägung der beiden Merkmale resultierenden Kombinationen wird die echte Loyalität von latenter, zufälliger und keiner Loyalität abgegrenzt.

		Repeat Patronage	
		High	Low
Relative Attitude	High	Loyalty	Latent Loyalty
	Low	Spurious Loyalty	No Loyalty

**Abbildung 4-1: Die Beziehung zwischen Einstellung und Verhalten der Kundenbindung**  
 Quelle: Dick/Basu (1994), S. 101

Bei den Größen, die die Einstellung des Kunden beeinflussen, unterscheiden Dick und Basu zwischen kognitiven („associated with informational determinants“), affektiven („associated with feeling states involving the brand“) und konativen („related to bevioral dispositions to the brand“) Faktoren<sup>568</sup>. Die einzelnen Faktoren innerhalb der drei Bereiche sind in der folgenden Tabelle 4-1 dargestellt.

Neben diesen Faktoren, die direkt die Einstellung des Kunden beeinflussen, sehen Dick und Basu soziale Normen und situative Aspekte als weitere Größen, die auf die Beziehung zwischen Einstellung und Wiederkaufverhalten einwirken. Soziale Normen spielen dann eine Rolle, wenn ein Kunde eine positive Einstellung gegenüber einem Anbieter besitzt, sich die-

<sup>567</sup> Dick/Basu (1994)

<sup>568</sup> Dick/Basu (1994), S. 102

se aber aufgrund von wahrgenommenen Erwartungen Dritter<sup>569</sup> oder eines selbst auferlegten Rollenverständnisses nicht in einem entsprechenden Kaufverhalten niederschlagen. Zu den situativen Aspekten zählen Dick und Basu die Nichtverfügbarkeit der präferierten Angebote sowie Sonderpreise und Promotions von Wettbewerbern, die dazu führen, dass trotz Loyalität, Angebote eines Konkurrenten gewählt werden.

Kategorie	Einflussfaktoren	Definition
kognitiv	Accessibility	„the ease with which an attitude can be retrieved from memory“
	Confidence	„the level of certainty associated with an attitude or evaluation“
	Centrality	The degree to which an attitude toward a brand is related to the value system of an individual“
	Clarity	„An attitude is well-defined (clear) when an individual finds alternative attitudes toward the target objectionable and is undefined when many alternative positions are acceptable.“
affektiv	Emotion	„...are associated with intense states of arousal“, „...lead to focuses attention on specific targets“, „...are capable of disrupting ongoing behaviour“
	Feeling States/Mood	„less intense than emotions, less disruptive of ongoing behaviour, and less permanent“
	Primary Affect	„the very presentation of an attitude-object may lead to primary responses that are independent of cognitions“
	Satisfaction	„matching of expectations and perceived performance“
konativ	Switching Costs	„one time costs facing the buyer of switching from one supplier`s product to another“
	Sunk Costs	„an initiation fee to join“
	Expectation	„current and expected fit between marketplace offerings and consumer needs“

**Tabelle 4-1** Einflussfaktoren der Kundenbindung im Erklärungsmodell von Dick und Basu  
 Quelle: Eigene Darstellung nach Dick/Basu (1994), S. 102ff.

Als Konsequenzen einer positiven Einstellungs-Verhaltens-Verknüpfung der Kundenbindung werden eine verringerte Suchmotivation, Resistenz gegenüber Konkurrenzangeboten und Weiterempfehlungen formuliert.

Das gesamte Erklärungsmodell ist in Abbildung 4-2 noch einmal in der Übersicht dargestellt.

**Kritische Würdigung**

Das Modell von Dick und Basu gibt eine umfassende theoretische Fundierung des Konstrukts Kundenbindung. Die einzelnen Bestandteile und Determinanten werden detailliert voneinander abgegrenzt und deren Zusammenhänge erläutert. Dieser Modellansatz gibt insofern nützliche Hinweise auf die mögliche Strukturierung der Kundenbindung im Rahmen einer Modellbildung.

Die beschriebenen Wirkungszusammenhänge erscheinen aufgrund der theoretischen Diskussion plausibel. Eine explizite empirische Fundierung des Modellansatzes ist allerdings nicht gegeben. Daher lassen sich allein auf Basis dieses Ansatzes keine Aussagen über

<sup>569</sup> vgl. dazu „people’s beliefs that significant others think they should or should not perform a behavior“, Dick/Basu (1994), S. 105.

relative Gewichtung der Einflussfaktoren, funktionale Zusammenhänge und mögliche Wechselwirkungen zwischen den Konstrukten treffen.

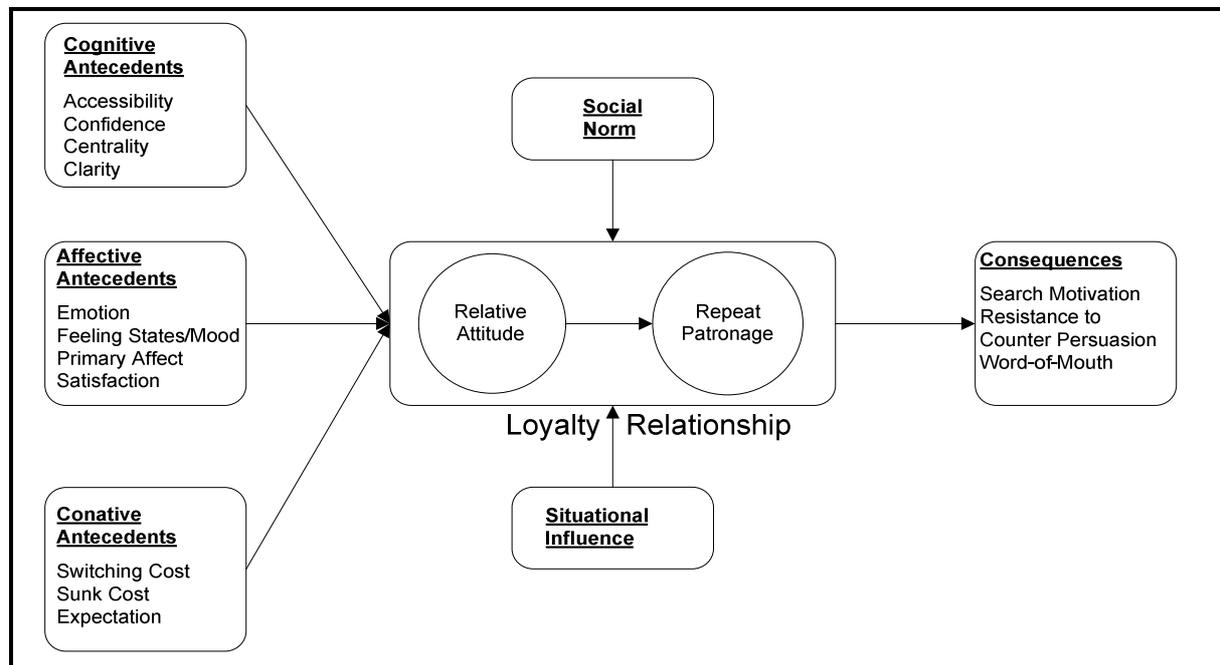


Abbildung 4-2

#### Erklärungsmodell der Kundenbindung von Dick und Basu

Quelle: Dick/Basu (1994), S. 100

### 4.1.2 Das Modell von Hennig-Thurau und Klee

#### Beschreibung

In dem Relationship-Quality-Modell von Hennig-Thurau und Klee<sup>570</sup> stellt Customer Retention die Zielgröße dar. Unter Customer Retention verstehen die Autoren ein Wiederkaufverhalten, das aktiv durch die Marketingaktivitäten eines Anbieters hervorgerufen wird<sup>571</sup>. Von der Kundenbindung wird es dadurch abgegrenzt, dass sämtliche einstellungsorientierten Aspekte ausgenommen sind, so dass Customer Retention gerade die Verhaltenswirkungen der Kundenbindung umfassen.

Das Customer Retention wird maßgeblich durch die Beziehungsqualität als zentrales Konstrukt des Modells beeinflusst. Die Beziehungsqualität setzt sich aus der Qualitätswahrnehmung in Verbindung mit Vertrauen und Commitment zusammen und deckt damit wesentliche Einstellungsmerkmale der Kundenbindung ab<sup>572</sup>. Für die dynamischen Effekte der Qualitätswahrnehmung in Abhängigkeit von Erfahrungen und Erwartungen wird die Berücksichtigung der in der folgenden Abbildung 4-3 dargestellten Typen für sinnvoll erachtet<sup>573</sup>, gleichzeitig

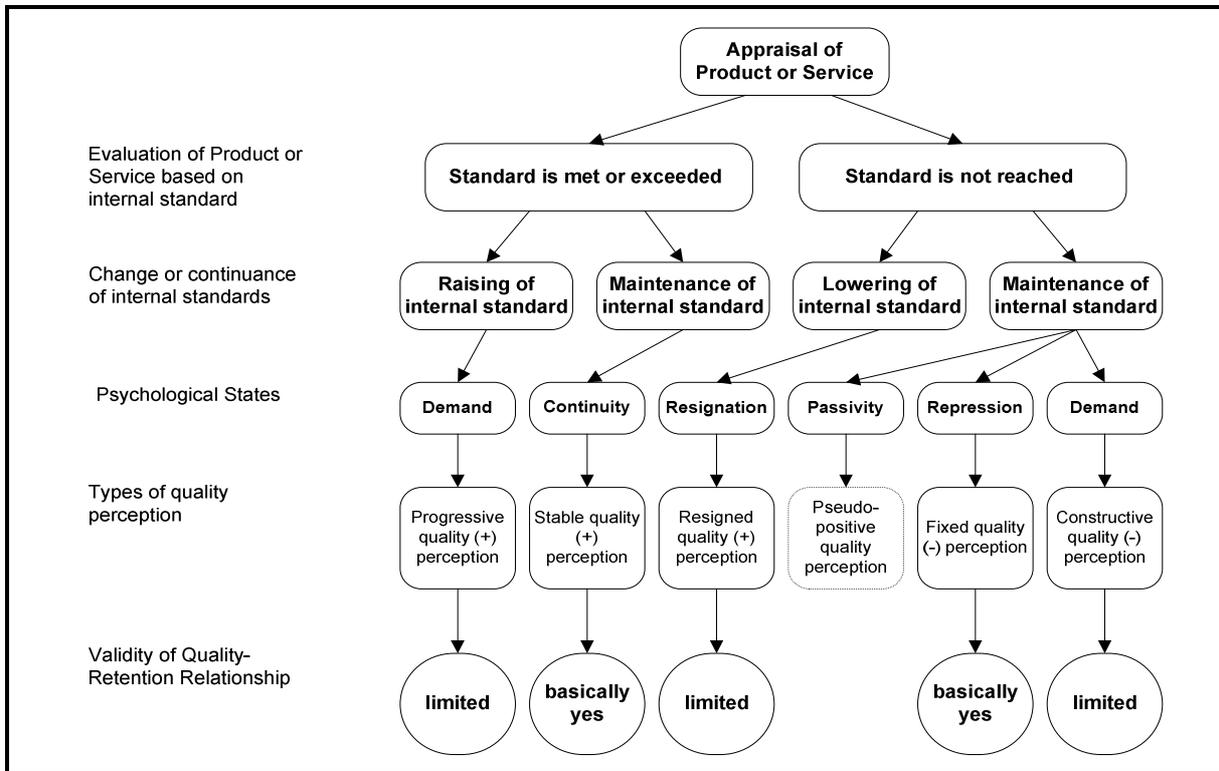
<sup>570</sup> vgl. Hennig-Thurau/Klee (1997)

<sup>571</sup> vgl. „customer retention aims at repeat-purchase behavior that is triggered by the marketer's activities“, Hennig-Thurau/Klee (1997) S. 741.

<sup>572</sup> vgl. „attitude-like conceptualization of quality“ Hennig-Thurau/Klee (1997), S. 748

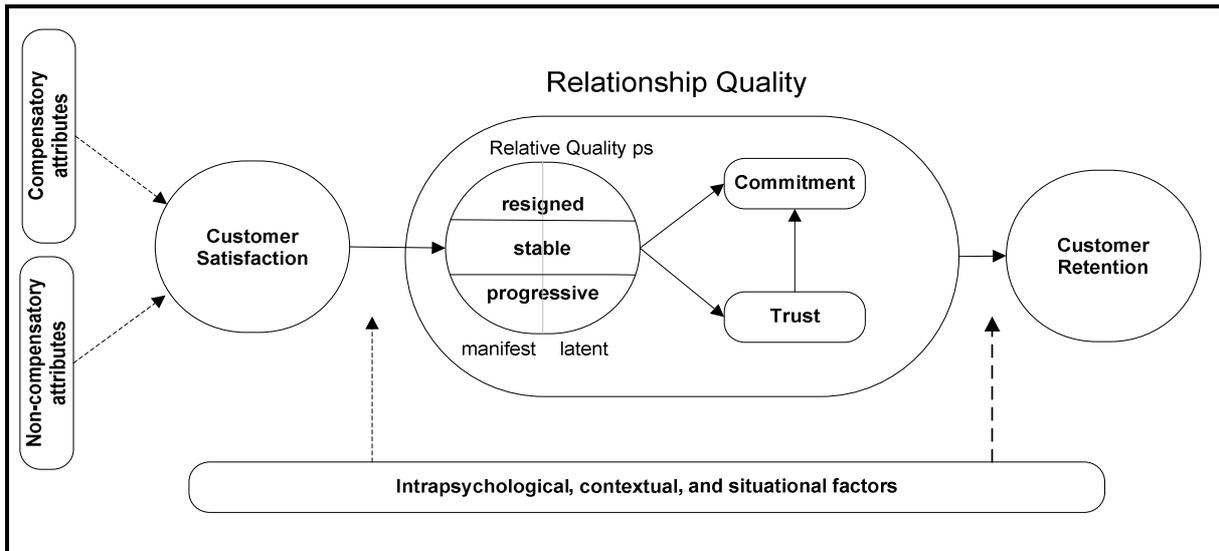
<sup>573</sup> vgl. hierzu die Ähnlichkeit der in Tabelle 3-2 dargestellten Formen der Kundenzufriedenheit.

aber eingeräumt, dass im Falle einer progressiven, resignativen oder konstruktiven Qualitätswahrnehmung nur eine eingeschränkte Validierung besteht.



**Abbildung 4-3** **Verschiedene Typen der Qualitätswahrnehmung**  
 Quelle: Hennig-Thurau/Klee (1997), S. 747

Die Qualität selbst wird dabei in erster Linie durch die Kundenzufriedenheit beeinflusst. Die Beziehungen des Relationship-Quality-Modells sind in Abbildung 4-4 dargestellt.

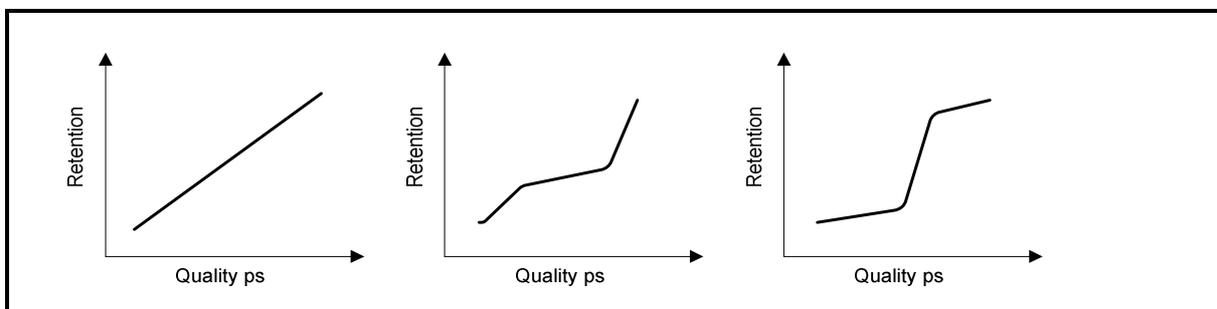


**Abbildung 4-4** **Relationship-Quality-Modell von Hennig-Thurau und Klee**  
 Quelle: Hennig-Thurau/Klee (1997), S. 742

Interessant an diesem Modell ist die Diskussion der möglichen Zusammenhänge zwischen den drei wesentlichen Größen Kundenzufriedenheit, Beziehungsqualität und Customer Retention.

Hennig-Thurau und Klee gehen von einem Einfluss der Zufriedenheit auf die Qualität<sup>574</sup> aus, da sie die Qualität als „higher order and more stable variable“<sup>575</sup> betrachten. Sie fordern statt einer linear-additiven Verknüpfung auf Basis einer multiattributiven Aggregation von Einzelmerkmalen eine Unterscheidung in Belohnungs- und Hygienefaktoren in Anlehnung an Herzberg<sup>576</sup>. Während sich Defizite bei einzelnen Belohnungsfaktoren durch die Stärken anderer ausgleichen lassen, sind die Hygienefaktoren untereinander nicht-kompensatorisch<sup>577</sup>.

Für die Verknüpfung zwischen Beziehungsqualität und Retention unterstellen Hennig-Thurau und Klee einen nicht-linearen Verlauf, für den sie zwei mögliche Ausprägungen als wahrscheinlich ansehen (siehe Abbildung 4-5).



**Abbildung 4-5**

**Mögliche funktionale Zusammenhänge zwischen Qualität und Retention**

Quelle: Hennig-Thurau/Klee (1997), S. 756, in Anlehnung an Coyne (1989) (mitte) und Zeithaml et al. (1996) (rechts)

Intrapsychologische Variablen werden als intervenierende Variablen, die für die Beziehung zwischen den Konstrukten relevant sind, aber nicht dem direkten Einfluss von Marketingmaßnahmen des Anbieters unterliegen, herangezogen. Durch diese werden weitere Wirkungseffekte psychologischer Einflussfaktoren berücksichtigt, die nicht allein durch die Kundenzufriedenheit oder die explizite Modellierung innerhalb der Beziehungsqualität (Commitment, Vertrauen) abgedeckt werden können, wie z.B. das Variety Seeking<sup>578</sup>. Eine Sonderrolle nimmt das Involvement ein, das als notwendige Voraussetzung für einen signifikanten Zusammenhang zwischen Qualität und Retention gesehen wird<sup>579</sup>.

Ähnlich wie bei dem Modell von Dick und Basu werden darüber hinaus kontextbezogene (sozialer Einfluss von Peer Groups, Freunden, Verwandten, etc.) und situative (Kaufent-

<sup>574</sup> vgl. auch zu den Wechselwirkungen zwischen Zufriedenheit und Servicequalität ausführlicher auch Abschnitt 2.4.1.2.

<sup>575</sup> Hennig-Thurau/Klee (1997), S. 744

<sup>576</sup> vgl. Herzberg et al. (1959)

<sup>577</sup> vgl. dazu auch das Kano-Modell der Zufriedenheit mit einer Unterteilung in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen bei Bailom et al. (1996).

<sup>578</sup> vgl. dazu auch die Ausführungen zu psychologischen Einflussfaktoren der Kundenbindung in Abschnitt 3.1.

<sup>579</sup> „Only in the case of highly involved customers can a significant impact of the customer's quality perception on customer retention be assumed“ (Hennig-Thurau/Klee (1997), S. 749)

scheidung unter Zeitdruck, vorübergehende Budgetrestriktionen, außergewöhnliche Kaufsituationen, Nichtverfügbarkeit von Produkten etc.) Größen herangezogen, die einen zusätzlichen Einfluss auf die funktionalen Zusammenhänge haben.

### **Kritische Würdigung**

Ähnlich wie der Ansatz von Dick und Basu liefern auch Hennig-Thurau und Klee eine theoretisch fundierte Modellierung des Kundenbindungskonstrukts. Auch hier werden wesentliche Einflussfaktoren der Kundenbindung im Modell berücksichtigt. Die Unterteilung in drei wesentliche Bestandteile Zufriedenheit, Beziehungsqualität und Retention reduziert die Komplexität auf zwei vorrangige Wirkungszusammenhänge. Zugleich geben Hennig-Thurau und Klee mit der Diskussion von dynamischen Entwicklungen der Qualitätswahrnehmung und der Art funktionaler Zusammenhänge Hinweise auf weitere Problemfelder, ohne dafür allerdings abschließend konkrete Lösungen anbieten zu können. Vergleichsweise geringe Beachtung finden die Auswirkungen sonstiger Variablen, die nicht unter die Zufriedenheit subsumiert werden können.

## **4.2 Empirische Wirkungsmodelle zur Kundenbindung**

Neben dem Versuch, Zusammenhänge aus theoretischen Überlegungen zu modellieren, beschäftigen sich zahlreiche Studien damit, Zusammenhänge zwischen verschiedenen Konstrukten im Umfeld der Kundenbindung empirisch zu überprüfen. In der Regel verwenden solche empirischen Untersuchungen Regression-, Kausal- oder Faktorenanalysen, um Abhängigkeitsbeziehungen darzustellen<sup>580</sup>. Im Folgenden werden die Untersuchungen von Peter<sup>581</sup> sowie Herrmann und Huber<sup>582</sup> einer näheren Betrachtung unterzogen. Weitere Studien sind in der folgenden Tabelle 4-2 überblickartig aufgelistet.

---

<sup>580</sup> Die Frage danach, welcher methodische Ansatz zur Darstellung entsprechender Zusammenhänge besser oder schlechter geeignet ist, wird bei den meisten Untersuchungen nicht diskutiert, in Bezug auf den Vergleich zwischen Partial Least Square und Regression vgl. aber z.B. Ryan, M. J. et al. (1999).

<sup>581</sup> Peter (1997)

<sup>582</sup> Herrmann/Huber (1997), bzw. Huber/Herrmann (2001)

Autor / Quelle	Empirische Unterstützung/ Methodik	Kundenbindungs-konstrukt	Determinanten	Wesentliche Ergebnisse
Sriram/ Mummalane-ni (1990)	1. Kunden eines Papierherstellers, n=221 2. Kunden eines Zulieferers von Autozubehör, n=56	Loyalität gegenüber einem Lieferanten (KL)	1. Herstellerspezifische Investitionen des Kunden 2. Zahl verfügbarer alternativer Lieferanten 3. Dauer einer Geschäftsbeziehung	Je niedriger die Zahl verfügbarer Alternativlieferanten, desto größer die KL Die Vorzeichen der Zusammenhänge zwischen KL und den Determinanten 1 und 3 unterscheiden sich zwischen den beiden untersuchten Stichproben.
Burmann (1991)	Kunden eines PKW-Herstellers, n=6.000	Händlerloyalität (HL) Markenloyalität (ML)	1. Kaufprozesszufriedenheit 2. Kundendienstzufriedenheit 3. Produktzufriedenheit	Stärkster Einfluss auf HL durch 1., merklich durch 2. Kaum durch 3. Stärkster Einfluss auf ML durch 3. Und schwach durch 1.
Fornell (1992)	Kunden verschiedener Branchen (Kundenzufriedenheitsbarometer), n=25.000	Wiederkaufabsicht (WKA) Preiserhöhungstoleranz	1. Allg. Kundenzufriedenheit 2. Wechselbarrieren 3. Beschwerdezufriedenheit	Signifikant positive Beziehung zwischen WKA und PET bzw. 1. Und 3.
Halstead/ Page (1992)	Teppichkunden (USA), n=399	Wiederkaufabsicht (WKA)	1. Produktzufriedenheit 2. Beschwerdezufriedenheit	Signifikant positive Zusammenhänge zwischen den Determinanten und der WKA.
Oliva et al. (1992)	Kundendaten aus einer General Electric Kunden, n = 89, Regressionsanalyse	Loyalität	1. Zufriedenheit 2. Wechselkosten	Sattelförmiger Funktionsverlauf zwischen Zufriedenheit und Loyalität in Abhängigkeit von der Höhe der Wechselkosten
Bloemer/ Lemmink (1992)	Automobilkunden einer Marke, n = 416, Regressionsanalyse	Händlerloyalität (HL) Markenloyalität (ML)	1. Zufriedenheit mit dem Produkt 2. Zufriedenheit mit dem Verkaufsservice 3. Zufriedenheit mit dem After-Sales-Service	Zusammenhang zwischen 1. und ML und 3. und ML ist stärker als der zwischen 2. und ML. Zusammenhang zwischen 2. und HL ist stärker als der zwischen 1. und HL bzw. 3. und HL. Zufriedenheit hat einen wichtigen Einfluss auf die Loyalität.. Händlerloyalität besitzt eine Vermittlerrolle zwischen Zufriedenheit und Markenloyalität.
Anderson/ Sullivan (1993)	Kunden verschiedener Branchen, n=22.300	Wiederkaufabsicht (WKA)	1. Kundenzufriedenheit 2. Leistungsqualität 3. Abweichung von Kundenerwartungen (positiv (+), - negativ (-))	Direkter positiver Einfluss von 1. auf WKA 1. wird pos. beeinflusst durch 2. Und 3.(+) 3. (-) führt zu geringerer 1.
Biong (1993)	Norwegische Supermärkte, n=347	Wunsch nach Fortsetzung der Geschäftsbeziehung mit einem Lieferanten	1. Zufriedenheit mit dem Lieferanten 2. Kompetenz des Vertriebspersonals des Lieferanten 3. Produktqualität 4. Produktprofitabilität 5. Verkaufsunterstützung durch den Lieferanten	Signifikant positive Korrelationen zwischen Händlerbindung und 1.-5. stärkster Effekt durch 2. Und 3.

**Tabelle 4-2  
Teil 1**

**Studien zu Zusammenhängen zwischen Einflussfaktoren und Kundenbindung**

Quelle: Eigene Darstellung und in Anlehnung an Gerpott (2000)

Autor / Quelle	Empirische Unterstützung/ Methodik	Kundenbindungs-konstrukt	Determinanten	Wesentliche Ergebnisse
Gierl (1993)	Markenwechsler von 9 Konsumgütern, n=50	Dauerhafte Markenwechsel (MW)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gesundheitliche Bedenken</li> <li>2. Entsorgungsprobleme</li> <li>3. Fehlen von „Light“-Varianten</li> <li>4. Empfehlung durch Dritte</li> <li>5. Negative Warentestbeurteilung</li> <li>6. Preisvorteil anderer Marken</li> <li>7. Werbeintensität für andere Marken</li> <li>8. Nichtverfügbarkeit der Stammmarke</li> </ol>	Stärkster pos. Effekt auf MW durch 4. Und 6., pos. Effekte auch durch 1. Und 8. Keine praktisch relevanten Zusammenhänge der übrigen Determinanten
Gierl/Marcks (1993)	Röstkaffeeekäufer, n=698	Monoloyalitätsverhalten Abwechslungsuchverhalten Hybridverhalten Regelloses Verhalten		Regelloses Kaufverhaltensmuster ist am häufigsten zu beobachten (geringe Kundenbindung)
Rust/Zahorik (1993)	Bankkunden, n=468	Nicht-Wechsel zu einer anderen Bank	Zufriedenheit mit: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persönlichem Aufwand für das Erreichen der Bank</li> <li>2. Kundennähe der Bank</li> <li>3. Einfachheit der Kontoführung</li> </ol>	Signifikant positiver Zusammenhang zwischen Nicht-Wechsel und Kundennähe
Bauer et al. (1994a)	Automobileigentümer kurz vor Neukauf, n=4506	Wiederkaufwahrscheinlichkeit einer Marke (Markentreue (MT))	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. sechs PKW-Merkmale</li> <li>2. Vier soziodemografische Merkmale</li> <li>3. Vier psychografische Merkmale</li> </ol>	Positiver Einfluss auf MT durch: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deutsche Marke, Oberklasse, Benzinmotor</li> <li>2. Höheres Alter, mittlere Ausbildung, mittleres Einkommen</li> <li>3. Ökologisch weniger sensibel, erfolgs- und freiheitsbewusst</li> </ol>
Morgan/Hunt (1994)	Reifenhändler, n = 204, Kausalanalyse, LISREL	Auswirkungen von Commitment und Vertrauen (Duldung von anbieterspezifischen Gepflogenheiten, Wechselneigung, Bereitschaft zur Zusammenarbeit, Bereitschaft zur Problemlösung, Entscheidungsunsicherheiten)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Commitment</li> <li>2. Vertrauen</li> </ol>	Commitment und Vertrauen tragen zu einem kooperativen Verhalten in Geschäftsbeziehungen bei. Commitment hat einen positiven Einfluss auf die Duldung von anbieterspezifischen Gepflogenheiten und einen negativen Einfluss auf die Wechselneigung. Vertrauen hat einen positiven Einfluss auf Commitment und stärkt die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und zur Problemlösung und senkt die Entscheidungsunsicherheiten.
Bloemer/Kasper (1995)	Kunden von Audioleerkassetten und Haarshampoo, n = 838, Regressionsanalyse	Wiederkaufwahrscheinlichkeit (WKW) Markenidentifikation (MI) Markenbindungsgrad (MBG = WKW x MI)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kundenzufriedenheit</li> <li>2. Wichtigkeit des Produktkaufes</li> <li>3. Reflexionsintensität über das Produkt nach dem Kauf</li> </ol>	Signifikant pos. Korrelation zwischen MBG und 1. – 3. stärkere Korrelation zwischen MBG und 1. Bei Käufern mit höherem 2.

**Tabelle 4-2**  
**Teil 2**

**Studien zu Zusammenhängen zwischen Einflussfaktoren und Kundenbindung**

Quelle: Eigene Darstellung und in Anlehnung an Gerpott (2000)

Autor / Quelle	Empirische Unterstützung/ Methodik	Kundenbindungs-konstrukt	Determinanten	Wesentliche Ergebnisse
Keaveney (1995)	Dienstleistungskunden, n=516	Wechselwahrscheinlichkeit zu einem anderen Anbieter (WW)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preisniveau</li> <li>2. Bequemlichkeitsmängel</li> <li>3. Nichterfüllung von Leistungsversprechen</li> <li>4. Reaktionsmängel bei Beschwerden</li> <li>5. Attraktivität von Konkurrenzangeboten</li> <li>6. Ethische Bedenken gegen das Anbieterverhalten</li> </ol>	Signifikant pos. Zusammenhänge zwischen WW und 1. - 6.
Danaher/Rust (1996)	US-Mobilfunkkunden, n=120	Empfehlungsbereitschaft (EB) Monatlicher Rechnungsbetrag (RB)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dienstqualität</li> <li>2. Ausgaben für Marktkommunikation</li> </ol>	Signifikant pos. Korrelation zwischen Dienstqualität und EB bzw. RB
Joho (1996)	Versicherungskunden, n=442	Kündigungswahrscheinlichkeit (KW)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bedarfslücken</li> <li>2. Preisniveau</li> <li>3. Nicht-Verfügbarkeit weiterer Leistungen</li> <li>4. Unfreundlichkeit des Personals</li> <li>5. Unzufriedenheit mit Schadenregulierung</li> <li>6. Unzufriedenheit mit Service</li> </ol>	Stark positiver Zusammenhang zwischen 1.-3. Und KW 4. Mittelmäßig positive 5. Und 6. Schwach positiv
Zeithaml et al. (1996)	Kunden aus den Branchen Finanzdienstleistung, handel, Computer, n=3069	Loyalität (L) Wechselneigung (W) Preissensitivität (P) Negative Äußerungen über den Anbieter (N) gegenüber Dritten Beschwerdehäufigkeit (B)	Globalzufriedenheit mit dem Anbieter (GZ)	Mit steigender GZ sinkt W, P, N, B bzw. steigt L
Diller (1997)	Motorradfahrer (überwiegend Kunden eines Fachhändlers), n=150	Reputation des Händlers Verbundenheit Sympathie Empfehlungsbereitschaft Vertrauen Preis-Leistungsverhältnis Kaufbereitschaft	Mitgliedschaft vs. Nichtmitgliedschaft im Kundenclub	Keine Erhöhung der Kundenbindung durch Kundenclubmitgliedschaft
Herrmann/Huber (1997)	PKW-Käufer, n=615	Markenloyalität (ML) Händlerloyalität (HL)	Direkt: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produktzufriedenheit</li> <li>2. Händlerzufriedenheit</li> <li>3. Beschwerdezufriedenheit</li> </ol> Indirekt: <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Interesse an Automobilen</li> <li>5. Händlerbesuche</li> <li>6. Bedeutung des Preises</li> <li>7. Nutzungsintensität</li> <li>8. Soziale Schicht</li> <li>9. Alter</li> </ol>	Siehe ausführlich im Abschnitt 4.2.2

**Tabelle 4-2  
Teil 3**

**Studien zu Zusammenhängen zwischen Einflussfaktoren und Kundenbindung**

Quelle: Eigene Darstellung und in Anlehnung an Gerpott (2000)

Autor / Quelle	Empirische Unterstützung/ Methodik	Kundenbindungs-konstrukt	Determinanten	Wesentliche Ergebnisse
Krüger (1997)	Reisebürokunden, n=780	Wiederabschlussabsicht (WAA) Einstellung (E) Weiterempfehlungsabsicht (WEA) Dauer der Kundenbeziehung (DKB)	1. Globalzufriedenheit	Sign. Pos. Zusammenhang zwischen 1. Und WAA bzw. E bzw. WEA Mit DKB sinkt die Beratungsdauer und steigt der Umsatz pro Kunde
Macintosh/ Lockshin (1997)	Kunden eines Weinhändlers, n=308	Wiederkaufabsicht (WKA)	1. Vertrauen zum Händler 2. Händlerzufriedenheit 3. Persönliche Beziehung zu Verkäufern des Händlers 4. Vertrauen zu Verkäufern des Händlers	Starke positive Korrelation zwischen WKA und 4., schwächer mit 2.
Peter (1997)	1. PKW-Käufer, n=943 2. Apotheken als Kunden eines Pharmagroßhändlers, n=652. LISREL	Wiederkaufabsicht Weiterempfehlungshäufigkeit Wiederkaufabsicht bei Diebstahl heute Cross-Buying-Potenzial Wiederkaufwahrscheinlichkeit Absicht zur Ausdehnung des Einkaufsvolumen	1. Soziale Wechselbarrieren 2. Psychische Wechselbarrieren 3. Ökonomische Wechselbarrieren 4. Variety Seeking 5. Attraktivität des Konkurrenzangebotes 6. Kundenzufriedenheit	Siehe ausführlich im Abschnitt 4.2.1
Patterson/ Spreng (1997)	Kunden von Management Consulting Services, n = 128 LISREL	Wiederkaufabsicht (WKA)	1. Wahrgenommener Wert 2. Zufriedenheit 3. Performancemerkmale	Zufriedenheit hat einen positiven Einfluss auf die WKA. Der wahrgenommene Wert wirkt indirekt über die Zufriedenheit auf die WKA. Performancemerkmale wirken sich indirekt über 1. bzw. 2. auf die WKA aus.
Andreassen/ Lindestad (1998)	Kunden für Pauschalreisen in Norwegen, n = 600, Telefoninterview. LISREL	Wiederkaufabsicht (WKA) Weiterempfehlungsabsicht (WEA)	1. Wert 2. Wahrgenommene Qualität 3. Image 4. Zufriedenheit	Image hat einen starken positiven Effekt auf Kundenbindung, insbesondere bei Kunden mit geringer Produktkompetenz. Zufriedenheit hat einen positiven Effekt auf Kundenbindung.
Bloemer/ Ruyter (1998)	Kaufhauskunden, n = 124, Regressionsanalyse	Einkaufsstättenbindung (ESB) (Wiederkaufverhalten, Einstellung, Commitment)	1. Image 2. Zufriedenheit	Positiver Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und ESB. Image wirkt indirekt über Zufriedenheit auf die ESB.
Grund (1998)	n=800, Kausalanalyse	Bindung von Kunden und Mitarbeitern (BKM) (Wiederwahlabsicht Bleibebereitschaft Empfehlungsabsicht, Bereitschaft zur Beziehungsin-tensivierung)	Kundenzufriedenheit	Signifikant positive Korrelationen zwischen Kundenzufriedenheit und den Indikatoren der BKM.

**Tabelle 4-2  
Teil 4**

**Studien zu Zusammenhängen zwischen Einflussfaktoren und Kundenbindung**

Quelle: Eigene Darstellung und in Anlehnung an Gerpott (2000)

Autor / Quelle	Empirische Unterstützung/ Methodik	Kundenbindungs-konstrukt	Determinanten	Wesentliche Ergebnisse
Herrmann et al. (1998)	n=200, Faktorenanalyse	Wechselhäufigkeit (WH)	1. Allg. Markenwechselneigung 2. Kundenzufriedenheit	Mit sinkendem 2 und steigendem 1 nimmt WH zu. 1 hat stärkeren Effekt als 2.
Möbus (1998)	n=1040, Varianzanalyse, Signifikanteste	Wirkung einer Kundenclub-Mitgliedschaft Empfehlungshäufigkeit (EH) Nachfragewahrscheinlichkeit (NW)	Kundenclubmitgliedschaft (1 aktuell, 2 ehemalig, 3 nicht)	Höhere EH bei 1 und 2 als bei 3 Höhere Bausparvertragszahl bei 1 als bei 3.
Bloemer/Pauwels (1998)	Automobilkunden von zwei verschiedenen Marken, n = 407, Korrelationsanalyse, Regressionsanalyse	Markenloyalität, Händlerloyalität, After-Sales Loyalität	1. Zufriedenheit mit dem Produkt 2. Zufriedenheit mit dem Verkaufsservice 3. Zufriedenheit mit dem After-Sales-Service	Positiver Einfluss der Zufriedenheit auf die jeweilige Art der Loyalität. Wechselwirkungen zwischen den Arten der Loyalität. Markenspezifische Unterschiede in den Zusammenhängen.
Leung et al. (1998)	Warenhauskunden, n = 324 Regressionsanalyse	Wiederkaufverhalten (Anzahl Wiederkäufe (AWK), Umsatz pro Einkauf (UE), Breite des gekauften Produktspektrums (BPS))	1. Kundenservice 2. Wahrgenommener Produktwert	Positiver Zusammenhang zwischen 1. bzw. 2. und AWK. Einfluss von 1. und 2. Auf UE bzw. BPS ist nur teilweise bestätigt.
Bloemer/Ruyter (1998)	Kaufhauskunden (Schweiz) n=124, Regressionsanalyse	Loyalität	1. Zufriedenheit 2. Image	Positiver Zusammenhang zwischen Image und Loyalität sowie zwischen Zufriedenheit und Loyalität. Image wirkt indirekt über die Zufriedenheit.
Ruyter et al. (1998)	Kunden aus den Branchen Gesundheit, Theater, Fast Food, Supermärkte und Vergnügungsparks, n = 612, Regressionsanalyse	Serviceloyalität (Präferenz, Preisindifferenz, Response bei Unzufriedenheit)	1. Servicequalität 2. Wechselkosten	Positive Zusammenhänge zwischen Servicequalität und Präferenz bzw. Preisindifferenz. Branchenspezifische Unterschiede vorhanden.
Nguyen/LeBlanc (1998)	Bankkunden, n = 1.224. LISREL	Serviceloyalität	1. Zufriedenheit 2. Servicequalität 3. Wahrgenommener Wert des Service 4. Image	Positiver Einfluss von Zufriedenheit und Imagewahrnehmung auf die Loyalität. Kein signifikanter Zusammenhang zwischen Servicequalität und Kundenbindung.
Garbarino/Johnson (1999)	Theaterbesucher in den USA. n = 401 (aufgeteilt in regelmäßige Abonnementkunden, gelegentliche Abonnementkunden und Einzelbesucher). Konfirmatorische Faktoranalyse, LISREL.	Loyalität (Verhaltensabsicht)	1. Gesamtzufriedenheit 2. Commitment 3. Vertrauen	Vertrauen und Commitment wirken als Mediator zwischen Einstellungen, Bekanntheit, Zufriedenheit einerseits und den zukünftigen Verhaltensabsichten andererseits bei regelmäßigen Besuchern. Bei Gelegenheitsbesuchern wird der Zusammenhang besser mit der Globalzufriedenheit als Mediator abgebildet.

**Tabelle 4-2  
Teil 5**

**Studien zu Zusammenhängen zwischen Einflussfaktoren und Kundenbindung**

Quelle: Eigene Darstellung und in Anlehnung an Gerpott (2000)

<b>Autor / Quelle</b>	<b>Empirische Unterstützung/ Methodik</b>	<b>Kundenbindungs-konstrukt</b>	<b>Determinanten</b>	<b>Wesentliche Ergebnisse</b>
Herrmann/Johnson (1999)	3 Regressionsmodelle	Kundenbindung	Kundenzufriedenheit	S-förmiger Zusammenhang zwischen Kundenbindung und Kundenzufriedenheit
Martensen et al. (2000), Gronholdt et al. (2000)	Daten aus dem Danish Customer Satisfaction Index, n > 8.000	Loyalität Wiederkaufabsicht (WKA) Zusatzkaufabsicht (ZKA) Wechselabsicht (WA) Weiterempfehlungsabsicht (WEA)	1. Image 2. Zufriedenheit 3. Wahrgenommene Servicequalität	Positiver Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität.
Kandampully/Suhartanto (2000)	Hotelkunden, n = 106, Regressionsanalyse	Loyalität (positive Einstellung und Wiederkaufverhalten)	1. Image 2. Zufriedenheit	Zufriedenheit und Image erklären den größten Teil der der Loyalität.
Sivadas/Baker-Prewitt (2000)	Kaufhauskunden, n = 542	Kundenbindung (Einkaufshäufigkeit beim Anbieter, Einkaufshäufigkeit insgesamt)	1. Servicequalität 2. Einstellung 3. Zufriedenheit 4. Weiterempfehlung 5. Wiederkauf	Positive Effekte zwischen 1. und 3., 1. und 4., 3. und 2., 1. und 2., 3. und 5., 3. und 4., 2. und 4. sowie 5. und Kundenbindung.
Hennig-Thurau et al. (2001)	Studenten, n > 1.000 Kausalanalyse LISREL	Loyalität Weiterempfehlungsabsicht, Interesse an der Aufrechterhaltung der Beziehung, Wiederwahlabsicht)	1. Vertrauen 2. Servicequalität 3. Kognitives Commitment 4. Emotionales Commitment 5. Zielcommitment	Servicequalität, Vertrauen und emotionales Commitment haben einen positiven Einfluss auf die Loyalität.
Huber/Herrmann (2001)	Automobilkunden n = 1.000 Kausalanalyse, LISREL	Markenloyalität, Händlerloyalität (Wiederkaufabsicht, Weiterempfehlungsabsicht)	1. Produktzufriedenheit 2. Händlerzufriedenheit 3. Beschwerdezufriedenheit	Produktzufriedenheit ist der stärkste Einflussfaktor der Markenloyalität. Händlerzufriedenheit führt zu Markenloyalität. Beschwerdezufriedenheit führt zu Händlerloyalität. Involvement hat einen positiven Einfluss auf die Markenloyalität.
Knox/Walker (2001)	Kunden von Küchentüchern, Frühstückszerealien, Zeitungen, Paneldaten: n = 463	Loyalität ( Markeninvolvement, Marken Commitment, Markenunterstützung)	1. Produktinvolvement 2. Markenrisiko	Hohes Involvement und mittleres Risiko führt zu Loyalität, Mittleres Involvement und mittleres Risiko führen zu Variety Seeking. Geringes Involvement und geringes Risiko führt zu unechter Loyalität oder Markenwechsel.
Too et al. (2001)	Leiter von Bekleidungsgeschäften n = 34	Loyalität Einkaufsstättenbindung)	1. Commitment 2. Vertrauen 3. Wahrnehmung zum Beziehungsmarketing	Positiver Zusammenhang zwischen Commitment und Loyalität. Vertrauen wirkt sich indirekt auf die Loyalität aus.

**Tabelle 4-2  
Teil 6**

**Studien zu Zusammenhängen zwischen Einflussfaktoren und Kundenbindung**

Quelle: Eigene Darstellung und in Anlehnung an Gerpott (2000)

Autor / Quelle	Empirische Unterstützung/ Methodik	Kundenbindungs-konstrukt	Determinanten	Wesentliche Ergebnisse
Chiou et al. (2002)	Mutual Fund Investors n = 233 konfirmatorische Faktorenanalyse	Loyalty Responses (Weiterempfehlungsabsicht, aktives loyales Verhalten)	1. Gesamtzufriedenheit 2. Vertrauen 3. Wahrgenommene Servicequalität	Positiver Zusammenhang zwischen 1. und Loyalty Responses
Bayon/Wangenheim (2005)	418 Firmenkunden eines Stromversorgers, Kausalanalyse	Aktive Kundenbindung (Absicht der Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung, Weiterempfehlungsabsicht, Zusatzkaufabsicht) und passive Kundenbindung (Absicht den Anbieter nicht zu wechseln bei Preiserhöhung, bei günstigerem Angebot durch Wettbewerb, bei Standortwechsel)	1. Zufriedenheit 2. Wahrgenommene Wechselkosten 3. Kaufunsicherheit 4. Kaufwichtigkeit 5. Dauer der Kundenbeziehung	Kaufunsicherheit und Dauer der Kundenbeziehung besitzen positiven Einfluss auf passive Loyalität. Kaufwichtigkeit besitzt positiven Einfluss auf die aktive Loyalität und einen moderierenden Effekt auf den Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindung. Wahrgenommene Wechselkosten und die Dauer der Kundenbeziehung haben einen positiven Einfluss auf aktive Kundenbindung. Die Kaufwichtigkeit erhöht den Einfluss der Zufriedenheit auf die Kundenbindung.
N'Goala (2007)	Befragung von 1.999 Bankkunden	Widerstand gegen Anbieterwechsel (customer switching resistance) bei Vorliegen von kritischer Situationen: - Attraktivität ggü. Wettbewerbern - Mitarbeiterreaktion auf Servicefehler - Preis - Service - unfreiwilliger Wechsel - Unbequemlichkeit	1. Wahrgenommene Verlässlichkeit 2. Wahrgenommenes Wohlbefinden 3. Wahrgenommene Fairness 4. Kalkulatives Commitment 5. Affektives Commitment	Affektives Commitment hat einen direkten positiven Einfluss auf den Wechselwiderstand, insbesondere in kritischen Situationen. Kalkulatives Commitment hat einen begrenzten Einfluss auf den Wechselwiderstand.
DeWitt et al. (2008)	Befragung von 459 Hotel- und Restaurantkunden. Kausalanalyse	Einstellungs- und verhaltensbezogene Loyalität	1. Gerechtigkeitsempfinden 2. Positive Emotionen 3. negative Emotionen 4. Vertrauen	1. hat einen positiven Effekt auf 2. und 4. sowie einen negativen Effekt auf 3.. 2. und 4. haben positive, 3. hat negative Effekte auf einstellungs- und verhaltensbezogene Loyalität. Vertrauen hat einen moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang zwischen 1. und Loyalität.
Sweeney/Swait (2008)	Befragung von 460 Bankkunden und 266 Kunden eines Long-Distance Telefonanbieters, Faktoranalyse, AMOS	Kundenbindung als Verhaltensabsicht Weiterempfehlungen, Wechselneigung	Glaubwürdigkeit Zufriedenheit Commitment (Loyalty Commitment, Continuance Commitment)	Höheres Commitment verringert die Wechselneigung und erhöht die Weiterempfehlungsbereitschaft. Höhere Zufriedenheit verringert die Wechselneigung und erhöht die Weiterempfehlung

Tabelle 4-2  
Teil 7**Studien zu Zusammenhängen zwischen Einflussfaktoren und Kundenbindung**

Quelle: Eigene Darstellung und in Anlehnung an Gerpott (2000)

#### 4.2.1 Das Modell von Peter

Die Studie von Peter<sup>583</sup> untersucht die Zusammenhänge zwischen Kundenbindung und ihren Determinanten im Kontext der Automobil- und Pharmaindustrie.

In dieser Untersuchung bezieht sich Kundenbindung auf „den Aufbau und die Aufrechterhaltung einer Geschäftsbeziehung als einer nicht zufälligen Folge von Markttransaktionen zwischen Lieferant und Kunde. Nicht zufällig bedeutet, dass auf der Anbieter- und/oder der Abnehmerseite Gründe vorliegen, die eine planmäßige Verbindung zwischen den Einzeltransaktionen sinnvoll erscheinen lassen oder zwangsläufig zu ihrer direkten Verknüpfung führen.“<sup>584</sup>

Im Kern der Arbeit steht das Ziel, Faktoren zu identifizieren, die die Kundenbindung beeinflussen. Als wesentliche Faktoren werden Wechselbarrieren, Kundenzufriedenheit, Variety Seeking sowie die Attraktivität des Konkurrenzangebotes gesehen. Bei den Wechselbarrieren unterscheidet Peter nach ökonomischen, sozialen und psychischen Faktoren.

In einem Basismodell vermutet Peter direkte positive Einflüsse auf die Kundenbindung durch Kundenzufriedenheit, psychische, soziale und ökonomische Wechselbarrieren, sowie direkte negative Einflüsse durch Variety Seeking und die Attraktivität des Konkurrenzangebotes. Darüber hinaus werden weitere positive Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit, ökonomischen und sozialen Wechselbarrieren jeweils in Bezug zu psychologischen Wechselbarrieren sowie ein negativer Zusammenhang zwischen Variety Seeking und Kundenzufriedenheit als Hypothesen untersucht. Das Beziehungsgeflecht zwischen den Konstrukten ist in der folgenden Abbildung 4-6 dargestellt.

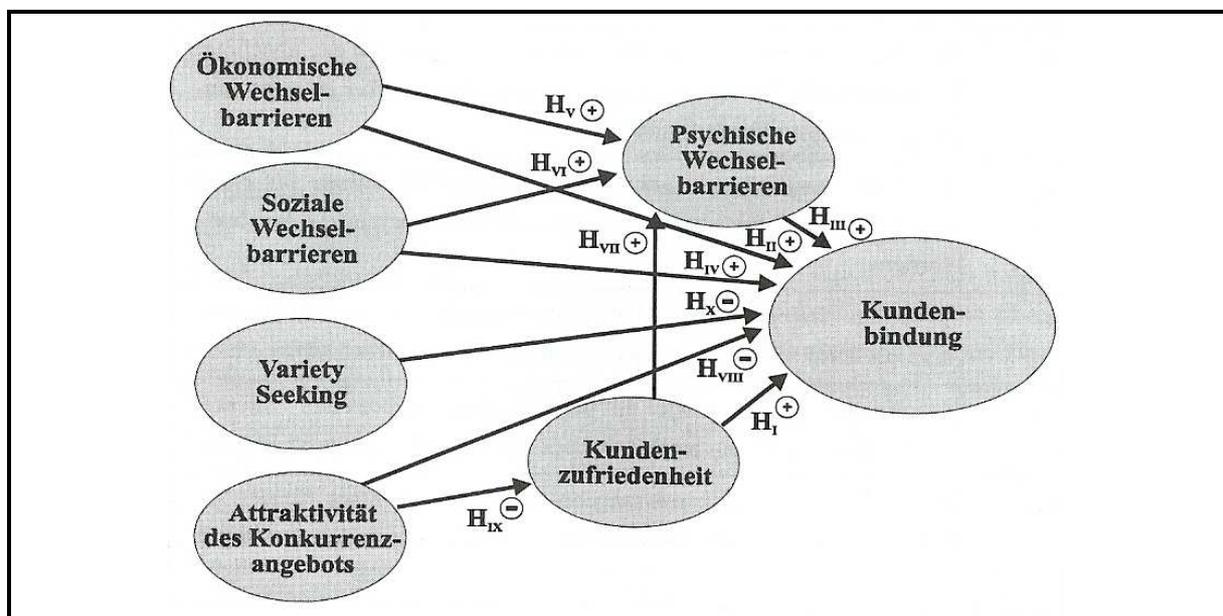


Abbildung 4-6

Basismodell zur Erklärung von Kundenbindung

Quelle: Peter, S. (1997), S. 126

<sup>583</sup> vgl. ausführlich Peter (1997), als Zusammenfassung wichtiger empirischer Ergebnisse auch Peter (1998).

<sup>584</sup> Peter (1997), S. 7

Dieses Basismodell wird durch zwei Befragungen von 943 PKW-Käufern bzw. 652 Apotheken als Kunden eines Pharmagroßhändlers einer Überprüfung unterzogen. Dabei werden die Konstrukte durch Indikatoren operationalisiert und durch eine LISREL-Analyse ausgewertet. Anhand der empirischen Daten werden Modellanpassungen vorgenommen, um die Validität der Modelle zu verbessern.

Die verwendeten Indikatoren sowie die Parameterschätzungen sind in den folgenden Abbildungen dargestellt.

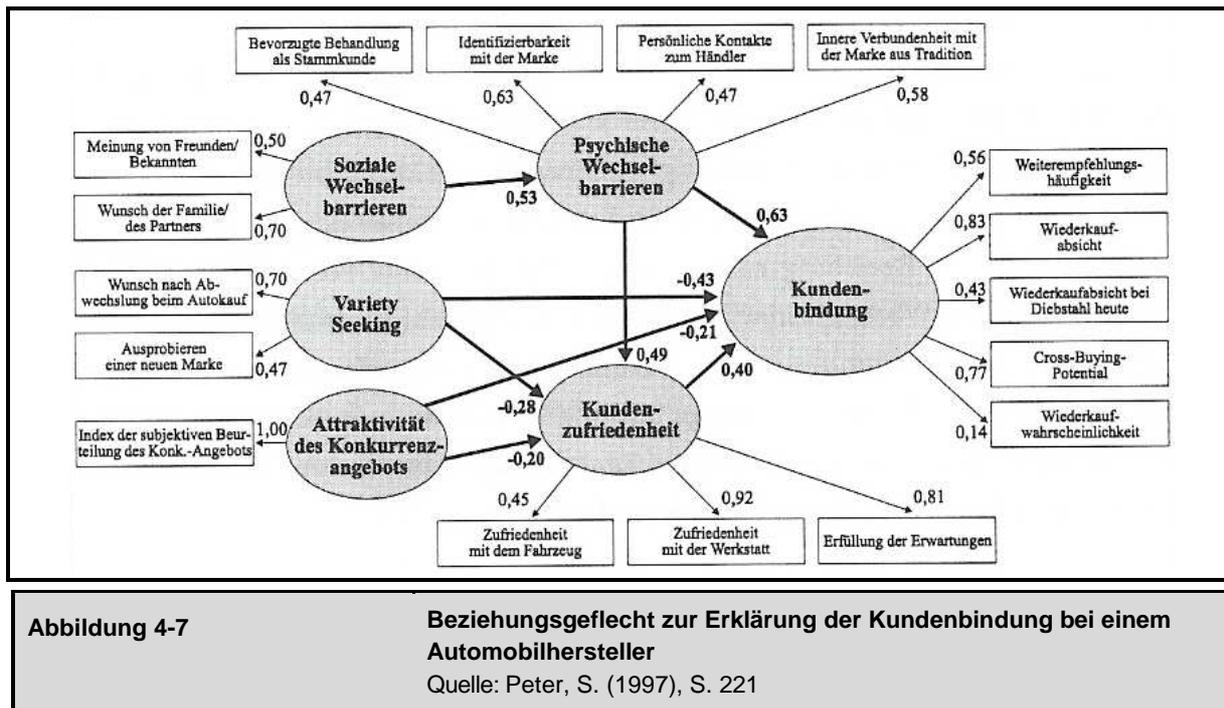


Abbildung 4-7

#### Beziehungsgeflecht zur Erklärung der Kundenbindung bei einem Automobilhersteller

Quelle: Peter, S. (1997), S. 221

Die Ergebnisse aus der Automobilbranche zeigen starke Auswirkungen der psychischen Wechselbarrieren auf die Kundenbindung, gefolgt von sozialen Wechselbarrieren und der Kundenzufriedenheit. Erwartungsgemäß besitzen das Variety Seeking und die Attraktivität des Konkurrenzangebotes negative Einflüsse. Da der Operationalisierungsansatz der ökonomischen Einflussfaktoren aufgrund der Messergebnisse verworfen werden muss, kann dieses Konstrukt im LISREL-Modell nicht berücksichtigt werden<sup>585</sup>.

Der größte Einfluss auf die Kundenbindung im Modell für den Pharmagroßhandel geht von den ökonomischen Wechselbarrieren aus. Eine ebenfalls direkte positive, aber geringere Wirkung geht von den sozialen Wechselbarrieren und der Kundenzufriedenheit aus. Auffallend ist, dass die vermuteten positiven Einflüsse der Kundenzufriedenheit und der ökonomischen und sozialen Wechselbarrieren auf die psychischen Wechselbarrieren signifikant bestätigt werden, dass allerdings kein signifikanter Zusammenhang zur Kundenbindung nachgewiesen werden kann. Der direkte negative Einfluss des Variety Seeking auf die Kundenbindung verdeutlicht, dass auch im Business-to-Business-Bereich dieses Phänomen eine Rolle spielt.

<sup>585</sup> vgl. Peter (1997), S. 185

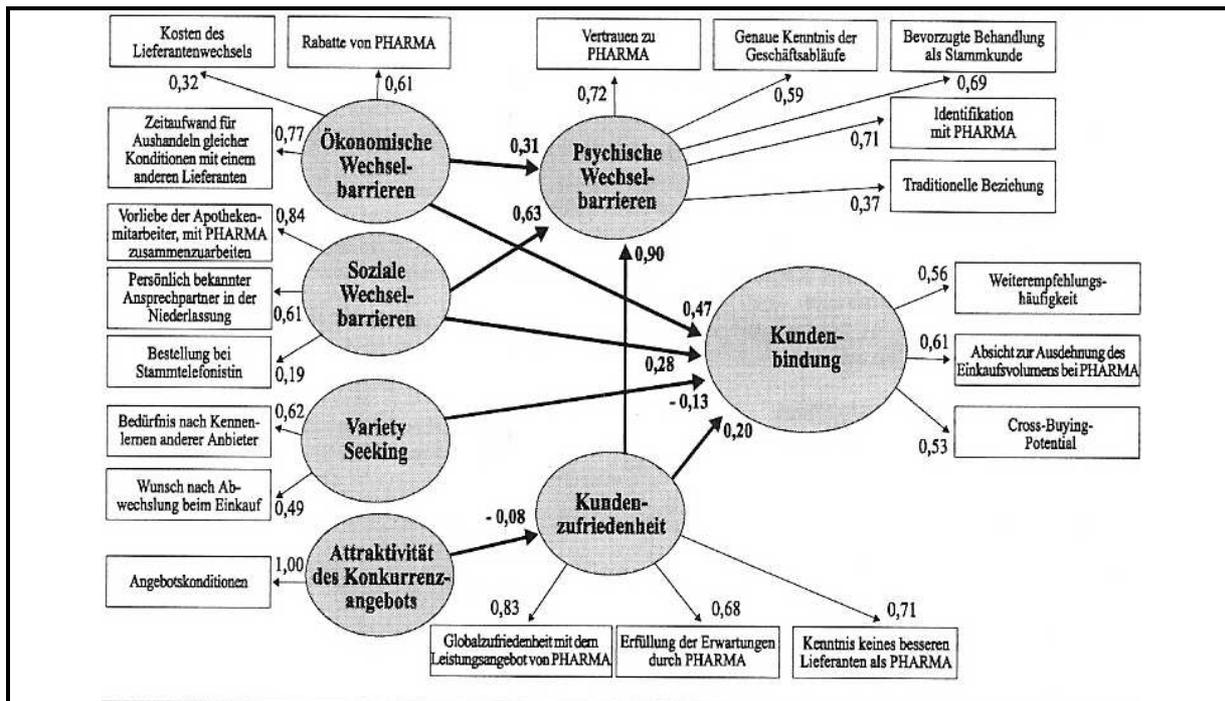


Abbildung 4-8

Beziehungsgeflecht zur Erklärung der Kundenbindung bei einem Pharmagroßhändler

Quelle: Peter, S. (1997), S. 232

Die Ergebnisse aus der Automobilbranche zeigen starke Auswirkungen der psychischen Wechselbarrieren auf die Kundenbindung, gefolgt von sozialen Wechselbarrieren und der Kundenzufriedenheit. Erwartungsgemäß besitzen das Variety Seeking und die Attraktivität des Konkurrenzangebotes negative Einflüsse. Da der Operationalisierungsansatz der ökonomischen Einflussfaktoren aufgrund der Messergebnisse verworfen werden muss, kann dieses Konstrukt im LISREL-Modell nicht berücksichtigt werden<sup>586</sup>.

Der größte Einfluss auf die Kundenbindung im Modell für den Pharmagroßhandel geht von den ökonomischen Wechselbarrieren aus. Eine ebenfalls direkte positive, aber geringere Wirkung geht von den sozialen Wechselbarrieren und der Kundenzufriedenheit aus. Auffallend ist, dass die vermuteten positiven Einflüsse der Kundenzufriedenheit und der ökonomischen und sozialen Wechselbarrieren auf die psychischen Wechselbarrieren signifikant bestätigt werden, dass allerdings kein signifikanter Zusammenhang zur Kundenbindung nachgewiesen werden kann. Der direkte negative Einfluss des Variety Seeking auf die Kundenbindung verdeutlicht, dass auch im Business-to Business-Bereich dieses Phänomen eine Rolle spielt.

Es wird deutlich, dass für wesentliche Bereiche der eingangs beschriebenen Einflussfaktoren der Kundenbindung<sup>587</sup>, die im Modellansatz von Peter teils explizit (Zufriedenheit, soziale Einflussfaktoren, ökonomische Einflussfaktoren, Variety Seeking), teils als Indikatoren für allgemeinere Konstrukte (Identifikation mit dem Image, Vertrauen subsumiert unter den psy-

<sup>586</sup> vgl. Peter (1997), S. 185

<sup>587</sup> siehe Abschnitt 3

chischen Wechselbarrieren) und teils auch spezieller (Attraktivität des Konkurrenzangebotes als Teilbereich situativer Einflussfaktoren) Berücksichtigung finden, Wirkungseffekte auf die Kundenbindung nachgewiesen werden können. Darüber hinaus zeigt der Branchenvergleich der beiden LISREL-Modelle, dass– mit Ausnahme der psychischen Wechselbarrieren in beiden Branchen ähnliche Größen einen positiven bzw. negativen Einfluss auf die Kundenbindung haben, sich deren Stärke sowie die konkreten Wirkungszusammenhänge der Einflussfaktoren untereinander deutlich unterscheiden können. Die Kundenzufriedenheit besitzt in beiden Branchen einen positiven, aber in keinem der beiden Fällen den größten Einfluss.

Die Studie gibt eine empirische Bestätigung, dass in der Regel mehrere Einflussfaktoren eine gemeinsame, sich gegenseitig verstärkende oder abschwächende Wirkung auf Kundenbindung besitzen und nicht ein Faktor alleine ausschlaggebend ist. Sie lässt die Vermutung zu, dass branchenspezifische Unterschiede bzw. Unterschiede zwischen B2B- und B2C-Kontext existieren. Eine Verallgemeinerung oder direkte Übertragung der Modellzusammenhänge auf andere Kunden-Anbieter-Beziehungen lässt sich aber nicht unmittelbar herstellen.

Ebenso wenig können – aufgrund der kausalanalytischen Auswertung der Datensätze – Aussagen über kundensegmentspezifische Unterschiede bei den Wirkungszusammenhängen getroffen werden.

#### **4.2.2 Das Modell von Huber und Herrmann**

Auch Huber und Herrmann untersuchen in ihrem Modellansatz<sup>588</sup> die Kundenbindung in der Automobilindustrie. Im Gegensatz zur Studie von Peter werden hier einerseits Kunden verschiedener Hersteller berücksichtigt, andererseits auch das Kundenbindungskonstrukt in Bezug auf Hersteller und Händler differenziert betrachtet.

Als wesentliche Einflussgröße der Kundenbindung wird die Zufriedenheit antizipiert, die ebenfalls in Bezug auf mehrere Aspekte, namentlich Produkt- Händler- und Beschwerdezufriedenheit, überprüft wird. Es wird vermutet, dass die Zufriedenheitsdimensionen jeweils positiv durch die Höhe des Involvement und das Alter bzw. negativ durch die Anzahl der Händlerbesuche vor dem Kauf, das Preisinteresse und die Nutzungsintensität. Der soziale Status soll sich positiv auf die Beschwerdezufriedenheit, aber negativ auf die Produkt- und Händlerzufriedenheit auswirken. Daneben werden direkte Zusammenhänge zwischen Involvement und Markenloyalität sowie jeweils zwischen der Anzahl von Händlerbesuchen und Marken- und Händlerbindung untersucht. Zwischen den Zufriedenheits- und Kundenbindungskonstrukten werden weitere direkte Beziehungen unterstellt. Das aus den Hypothesen resultierende Wirkungsgeflecht ist in der folgenden Abbildung 4-9 dargestellt.

---

<sup>588</sup> Huber/Herrmann (2001), das gleiche Strukturmodell findet bereits in einer früheren Studie Verwendung, vgl. dazu Herrmann/Huber (1997).

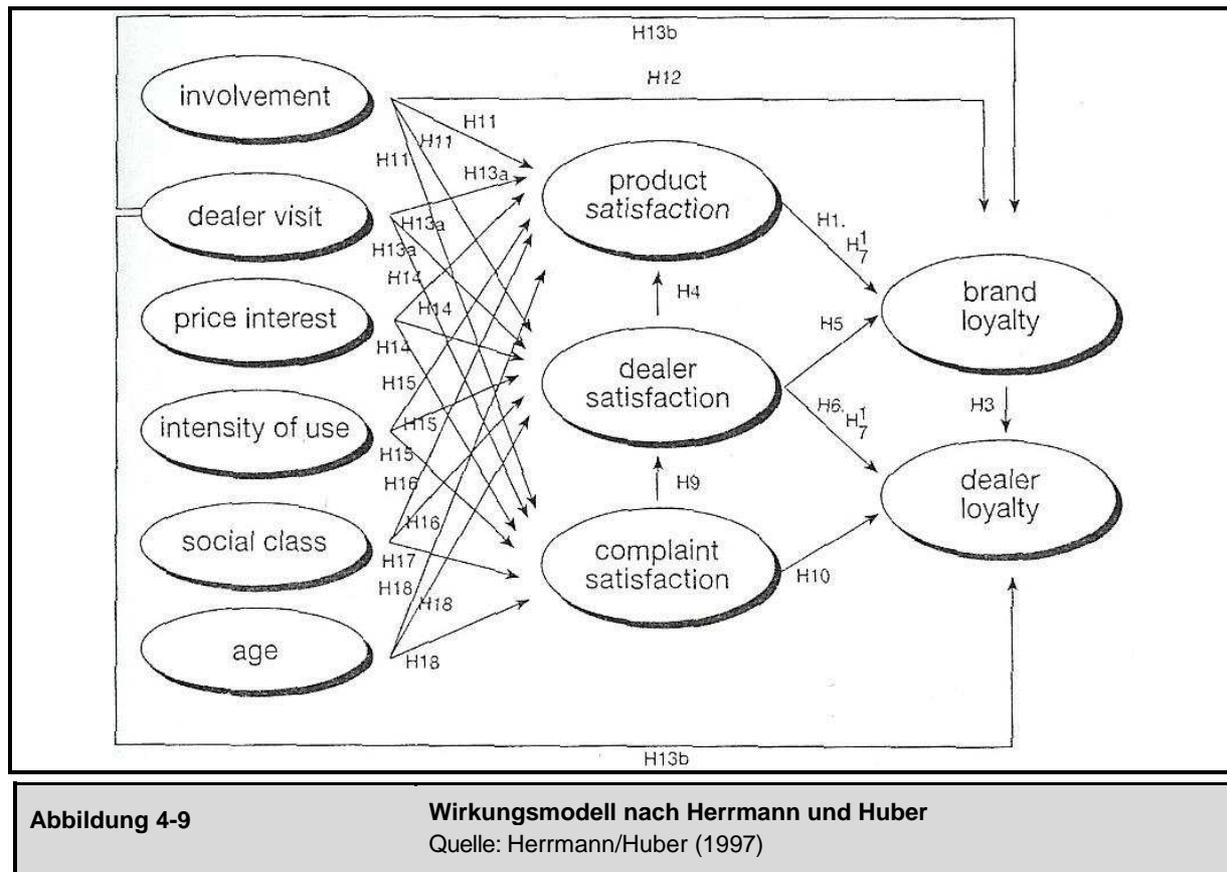


Abbildung 4-9

**Wirkungsmodell nach Herrmann und Huber**

Quelle: Herrmann/Huber (1997)

Die empirische Untersuchung basiert auf der Befragung von 1000 Führerscheinebesitzern im Alter von 18-70 Jahren. Von diesen Befragten wurden 615 in der Analyse berücksichtigt, die ihr Fahrzeug bei einem inländischen Autohändler gekauft hatten. Die Untersuchung ergibt, dass die Produktzufriedenheit den größten direkten Einfluss auf die Markenbindung und darüber hinaus einen indirekten Einfluss auf die Händlerbindung besitzt. Der größte direkte Einfluss auf die Händlerbindung resultiert aus der Händlerzufriedenheit. Daneben wirkt sich die Zufriedenheit des Kunden mit der Bearbeitung seiner Beschwerden zwar überwiegend indirekt aber immer noch deutlich positiv auf die Händlerbindung aus. Die Haupthypothesen von Herrmann und Huber in Bezug auf einen starken Einfluss der Produkt- und Händlerzufriedenheit werden insgesamt bestätigt. Bei der Betrachtung der kundenspezifischen Merkmale lässt sich ein Zusammenhang zwischen Involvement und Markenbindung feststellen. Das intensive Informationsverhalten von Kunden wirkt sich negativ auf die Kundenbindung aus. Die Nutzungsintensität ist dagegen positiv mit der Händlerloyalität korreliert. Auch das Alter zeigt einen positiven Zusammenhang mit der Kundenloyalität. Schließlich kann man die Zufriedenheit als entscheidende Determinante für die Markenloyalität bezeichnen. Auch die Händler stellen einen sehr bedeutenden Erfolgsfaktor dar und spielen bei der Bearbeitung und Lösung von Beschwerden eine wichtige Rolle. Dabei können Kauf-, Kundendienst- und Beschwerdezufriedenheit erhebliche Händlerwechselbarrieren bilden.

Das Modell von Huber und Herrman zeigt Zusammenhänge zwischen verschiedenen Arten der Kundenbindung und der Kundenzufriedenheit. Es macht deutlich, dass Unterschiede zwischen der Bindung an eine Marke und an einen Händler existieren. Es erscheint daher sinnvoll, in einem Modell, in dem sowohl Händler- als auch Marken Aspekte zum Tragen

kommen, diese Konstrukte differenziert zu betrachten, insbesondere bei gleichzeitiger Betrachtung verschiedener Zufriedenheitsdimensionen, deren unterschiedlich starke Beeinflussung der Kundenbindungskonstrukte zu unterscheiden.

Der starke Einfluss der Zufriedenheit im Verhältnis zu anderen Einflussfaktoren ist nicht verwunderlich, da bereits durch die dominante Berücksichtigung der verschiedenen Zufriedenheitsarten diesem Konstrukt im Modellansatz wesentliche Bedeutung beigemessen wird. Interessant ist auch der vergleichsweise geringe Einfluss von soziodemografischen und verhaltensbezogenen Merkmalen auf die Zufriedenheits- und Kundenbindungsgrößen.

Im Hinblick auf Kundensegmentierungsansätze als Basis für Zielgruppenstrategien geben Huber und Herrmann immerhin Hinweise auf die Notwendigkeit und prinzipielle Möglichkeit aus dem Datensatz entsprechende Strategien ableiten zu können<sup>589</sup>. Allerdings werden für Kunden unterschiedlicher Marken sowie zwischen Neu- und Gebrauchtwagenkäufern keine unterschiedlichen Wirkungszusammenhänge festgestellt, sondern in diesen Fällen jeweils die Validität des Modells bestätigt.

### **4.3 Modellüberlegungen zur Online-Kundenbindung**

Die Studien im Umfeld der Online-Kundenbindung, die in diesem Abschnitt vorgestellt werden, untersuchen überwiegend auf kausal- oder regressionsanalytischen Wegen, inwiefern bekannte Kundenbindungsdeterminanten, Prinzipien des Internet aber auch Aspekte der Website-Gestaltung Einfluss auf Kundenbindungsaspekte nehmen.

Eine Übersicht über ausgewählte Studien und wesentliche Ergebnisse sind in der Tabelle 4-3 zusammengestellt.

Am Beispiel von zwei Untersuchungen werden exemplarisch bestehende Wirkungsbeziehungen unterschiedlicher Facetten der Online-Kundenbindung dargestellt. Dabei fokussiert sich die Studie von Staack auf Kundenbindung im Online-Shopping und Online-Brokerage<sup>590</sup>, während die Studie von Bauer, Hammerschmidt und Elmas die Nutzerbindung bei Internet-Portalen in den Mittelpunkt rückt.

---

<sup>589</sup> vgl. Huber/Herrmann (2001), S. 117

<sup>590</sup> vgl. Staack (2003)

Autor / Quelle	Empirische Unterstützung / Methodik	Beschreibung	Wesentliche Ergebnisse
Srirojanant/ Thirkell (1998)	Marketing Manager von neuseeländischen Unternehmen, die eine eigene Website betreiben, n=146	Zusammenhänge zwischen Relationship Marketing Orientierung, Web Site Interaktivität, Involvement und Unternehmensgröße	Unternehmen mit größerer Relationship Marketing Orientierung nutzen stärker die interaktiven Möglichkeiten des Internet
Methlie/ Nysveen (1999)	Bankkunden, n=1463, LISREL	Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit, Ansehen der Marke, Wechsel- und Suchkosten und affektiver und konativer Loyalität	Kundenzufriedenheit und das Ansehen der Marke sind wichtigste Einflussfaktoren sowohl für affektive als auch konative Loyalität. Wechsel- und Suchkosten haben untergeordnete Bedeutung.
Huang (2000)	Besucher von Web-Shopping Sites, n=218, Kausalanalyse	Einfluss von Komplexität und Neuigkeitsgrad von angebotenen Informationen auf die Explorations- und Shoppingneigung.	Komplexität verringert die Explorationsneigung aber erhöht die Shoppingneigung. Der Neuigkeitsgrad erhöht die Explorationsneigung. Explorationsneigung erhöht die Shoppingneigung.
Lin/Lu (2000)	Studenten, n=139, Kausalanalyse	Zusammenhänge zwischen Informationssystem (IS) Qualität (Information quality, Response time, System Accessibility), Wahrnehmungen (Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use), Einstellung (Preference for a Web site) und Verhaltensabsicht (Intention to reuse the Website)	Signifikant positiver Zusammenhang zwischen Merkmalen der IS Qualität und den Wahrnehmungen, zwischen Ease of Use und Usefulness, zwischen den Wahrnehmungsmerkmalen und der Einstellung sowie zwischen Usefulness und Wiedernutzungsabsicht
Xue et al. (2000)	Websites (Online-Food-Retailer), n=46	Zusammenhänge zwischen Websiteteigenschaften (Produktinformationen, Websiteerscheinung, Navigation, Kundensupport), Websiteeffizienz, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	Positive Korrelation zwischen Zufriedenheit und Kundenbindung, Websiteeffizienz und Kundenbindung, Navigation und Websiteeffizienz, Kundensupport und Websiteeffizienz
Bauer et al. (2001)	Nutzer einer Website eines Flugunternehmens, n = 665, LISREL	Erklärung des Internetnutzerverhaltens mit Hilfe der Flow-Theorie	Positiver Einfluss von Navigationsvergnügen auf die beabsichtigte Steigerung der Nutzungsintensität und Nutzung des WWW zur Informationssuche, von Navigationsvergnügen auf Online-Buchungsabsicht und Kommunikationsabsicht mit dem Unternehmen und anderen Nutzern.
Bauer et al. (2002)	Top-Manager, n=94, LISREL	Zusammenhänge zwischen hoher Verfügbarkeit, effizientem Informationstransfer, Interaktivität, Integration, Individualisierung und Zufriedenheit, Commitment und Vertrauen	Positive Effekte von Vertrauen und Zufriedenheit auf Commitment, von Zufriedenheit auf Vertrauen, von hoher Verfügbarkeit auf Vertrauen und Commitment, von effizientem Informationsaustausch auf Commitment, von Interaktivität auf Commitment, Zufriedenheit und Vertrauen.
Srinivasan et al. (2002)	Online-Kunden, n=1.211, exploratorische Faktorenanalyse, Regressionsanalyse	Zusammenhänge zwischen den 8 C's (Customization, Contact Interactivity, Cultivation, Care, Community, Choice, Convenience, Character und E-Loyalty, Weiterempfehlung und höhere Preisbereitschaft	Alle C's mit Ausnahme von Convenience haben einen signifikant positiven Einfluss auf E-Loyalty. E-Loyalty hat einen positiven Einfluss auf die Weiterempfehlung und die höhere Preisbereitschaft.
Verona/ Prandelli (2002)	4 Fallstudien (motorcycles, electronic goods, digital music, on-line grocer)	Untersuchung von Affiliation und Lock-In auf verschiedenen Stufen eines Kaufverhaltensprozesses.	Internet reduziert Transaktions- und Wechselkosten. Erfolgreiche Anbieter verwenden eine Kombination aus Affiliation- und Lock-In-Strategien

**Tabelle 4-3**  
**Teil 1**

**Empirische Studien im Umfeld der Online-Kundenbindung**  
Quelle: Eigene Darstellung

Autor / Quelle	Empirische Unterstützung / Methodik	Beschreibung	Wesentliche Ergebnisse
Bauer et al. (2003)	Internetportalnutzer, n=492, Faktorenanalyse, Kausalanalyse	Einfluss der 7 C's (Content, Communication, Commerce, Challenge, Configuration, Customer Care) auf Portalqualität. Zusammenhänge zwischen Portalqualität, Kundenzufriedenheit, Wechselbarrieren und Kundenbindung	Kundenzufriedenheit und Wechselbarrieren sind wichtige Determinanten der Kundenbindung. Signifikanter Einfluss der Portalqualität auf Kundenzufriedenheit und Wechselbarrieren. Positiver Gesamteffekt von Content, Challenge, Customer Care und Configuration auf Kundenbindung, negativer Effekt durch Communication.
Betz/Krafft (2003)	Kunden eines Automobilherstellers, n=848, U-Test nach Mann und Whitney, Kausalanalyse, Regressionsanalyse	Zusammenhänge zwischen Internetnutzung, Produkt-, Kauf- und Nutzungszufriedenheit, Händler- und Markenbindung und Nutzungsintensität	Kundenzufriedenheit deutlich höher als Nutzungszufriedenheit; Kundenzufriedenheit nimmt mit Inanspruchnahme von E-Commerce-Leistungen tendenziell ab. Stark positiver signifikanter Einfluss von Produktzufriedenheit auf Markenbindung und von Kaufzufriedenheit auf Händlerbindung.
Lee-Kelley et al. (2003)	IBM-Mitarbeiter als (potenzielle) E-Commerce-Kunden, n=2.125	Zusammenhang zwischen eCRM-Anstrengungen eines Anbieters, deren Wahrnehmung durch die Kunden, Kundenbindung und Preissensitivität	eCRM Anstrengungen von Anbietern haben einen signifikant positiven Einfluss auf deren Wahrnehmung. Die Wahrnehmung hat einen signifikant positiven Einfluss auf die Kundenbindung. Eingeschränkte Bestätigung eines negativen Einflusses der Wahrnehmung bzw. der Kundenbindung auf die Preissensitivität.
Lihotzky (2003)	Kausalanalyse	Einfluss von kostenlosen Angeboten, Personalisierung, Community, Vertrauensbildung, Convenience, Vertragsvereinbarungen, Anreizen, Technischer Integration und Kommunikation auf Kundenbindung	Alle Einflussfaktoren mit Ausnahme von Vertragsvereinbarungen weisen einen signifikanten positiven Zusammenhang zur Kundenbindung auf.
Nacif (2003)	Online-Kunden eines Buch- und CD-Anbieters, n=1.407 (1. Befragung) bzw. n=515 (2. Befragung), Logistische Regression	Untersuchung der Einflüsse von Website-, Kunden- und Onlinekaufmerkmalen auf die Wiederkaufentscheidung und Nutzungsintensität	Der Online-Wiederkauf und die Nutzungsintensität werden positiv die einfache Nutzung der Website, die Lieferfähigkeit, Zufriedenheit, Vertrauen, Wiederkaufabsicht, die wahrgenommene „Gerechtigkeit“ der Problembehandlung, die Produktkenntnis und die Nutzung von Wunschlisten, Geschenkverpackungsservice und mehrerer Kommunikationskanäle beeinflusst. Zusätzlich wird der Online-Wiederkauf positiv durch den produktbezogenen Inhalt der Website, die Nutzungsintensität positiv durch die Nutzung von Empfehlungsagenten beeinflusst.
Pippow et al. (2003)	Executive Managers in Deutschland, Österreich und der Schweiz, n=543, Faktoranalyse	Zusammenhang zwischen der Anwendung von Relationship Marketing/Customized Marketing und Kundeninteraktion bzw. -integration, Kundenzufriedenheit, Such- und Lernkosten, Vertrauenswürdigkeit und Attraktivität von Konkurrenzangeboten	Relationship Marketing steigert die Kundenzufriedenheit und teilweise die Wechselkosten. Customized Marketing verringert die Attraktivität von Konkurrenzangeboten und damit das Variety-Seeking.

**Tabelle 4-3**  
**Teil 2**

**Empirische Studien im Umfeld der Online-Kundenbindung**  
Quelle: Eigene Darstellung

Autor / Quelle	Empirische Unterstützung / Methodik	Beschreibung	Wesentliche Ergebnisse
Staack (2003)	Online-Brokerage- bzw. E-Commerce-Kunden, n=4.250 bzw. n=339, Kausalanalyse	Zusammenhänge zwischen sozialen, psychischen und ökonomischen Wechselbarrieren, Kundenzufriedenheit, der wahrgenommenen Breite/Attraktivität des Alternativangebots, Verbundenheit, Gebundenheit, der Fortsetzung und Ausweitung der Geschäftsbeziehung, Weiterempfehlung, Preissensitivität und kundenspezifischen Servicekosten.	
Thorbjornsen/Supphellen (2004)	Besucher einer Website, n=534, Regressionsanalyse	Zusammenhänge zwischen Markenloyalität, Motivation und Fähigkeit zur Verarbeitung von Website-Informationen, Häufigkeit und Dauer von Website-Visits.	Markenloyalität ist eine wesentliche Determinante für Die Absicht, eine Website wieder zu besuchen. Markenloyalität hat einen positiven Effekt auf die Häufigkeit der Website-Nutzung, aber eine negativen Effekt auf die Dauer der Website-Visits
Otim/Grover (2006)	Auswertung von Sekundär- und Befragungsdaten über 110 Online-Shops im Bereich B2C-Computerverkauf. OLS	Zusammenhänge zwischen Dienstleistungen vor, während und nach dem Einkauf, Preis, Produktzufriedenheit und Kundenbindung (Wiederkaufeinstellungen)	Die Serviceleistungen nach dem Kauf haben den größten Einfluss auf die Kundenbindung. Customer Support , Order Tracking, Transparency of Billing haben eine größeren positiven Einfluss, Support of product search and evaluation und on-time delivery haben einen geringeren positiven Einfluss auf die Kundenbindung.
Huang et al. (2007)	Online-Befragung von 236 Nutzern von Online Brokerage Dienstleistungen in Taiwan. Kausalanalyse	Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit, Investition, Attraktivität von Alternativen, affektivem, und kontinuierlichem Commitment und Kundenbindung	Commitment hat einen positiven, teilweise moderierenden Einfluss auf die Kundenbindung, dabei beeinflusst die Servicequalität das emotionale und Wechselbarrieren das Fortsetzungscommitment.
Souitaris/Balabanis (2007)	Befragung von 204 Nutzern eines Online-Service eines Supermarktes. Clusteranalyse, Regressionsanalyse	Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Kundenbindung und die moderierenden Einflüsse durch Kaufmotive („goal-oriented“ vs. „experiential“) bzw. Differenzierungsstrategien („Convenience“, „Customer care“, „Value for money“, „Product quality“, „product assortment“, „Customization“ und „website character“)	Der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindung ist abhängig von der Kaufmotivation (stärkerer Einfluss bei zielgerichteten Käufern). „Convenience“, „Customer care“, „Value for money“ und „Product quality“ haben einen positiven Einfluss auf die Kundenbindung bei zielgerichteten Käufern. „Product assortment“, „Customisation“ und „website character“ haben einen positiven Einfluss auf die Kundenbindung bei erlebnisorientierten Käufern.

**Tabelle 4-3**  
Teil 3

**Empirische Studien im Umfeld der Online-Kundenbindung**  
Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.3.1 Das Modell von Staack

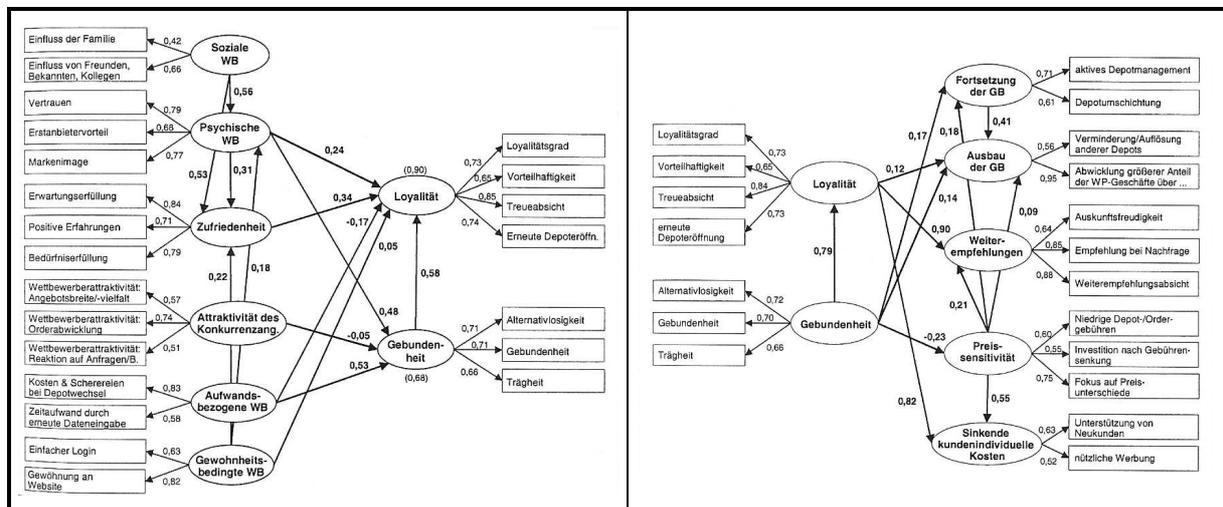
Die Zielsetzung der Untersuchungen von Staack liegt darin, „ein möglichst allgemeines Erklärungsmodell für Kundenbindung für alle Arten von Online-Geschäftsmodellen zu entwickeln.“<sup>591</sup>

Das Kundenbindungskonstrukt wird in diesem Modell in die beiden Dimensionen Loyalität und Gebundenheit unterteilt, die durch die Variablen Zufriedenheit, Attraktivität des Konkur-

<sup>591</sup> Staack (2003), S. 205

renzangebotes und verschiedene Wechselbarrieren (sozial, psychisch, aufwandsbezogen, gewohnheitsbedingt) erklärt werden sollen. Neben den Einflussfaktoren der Kundenbindung werden bei Staack auch deren Auswirkungen näher untersucht, indem die Variablen Fortsetzung und Ausbau der Geschäftsbeziehung, Weiterempfehlungen, Preissensitivität und sinkende kundenindividuelle Kosten zur Beschreibung der Konsequenzen der Kundenbindung berücksichtigt werden.

Ein allgemeines Kundenbindungsmodell für E-Business-Unternehmen wird für den Bereich Dienstleistungen („eServices“) am Beispiel des Online-Brokerage und für Produkte („eCommerce“) am Beispiel eines Internet-Kaufhauses überprüft. Dazu werden per Online-Fragebogen Kunden eines Online-Brokers und eines Internet-Kaufhauses befragt. Insgesamt nehmen 4.591 Kunden des Online-Brokers sowie 1.898 Kunden des Internet-Kaufhauses teil.

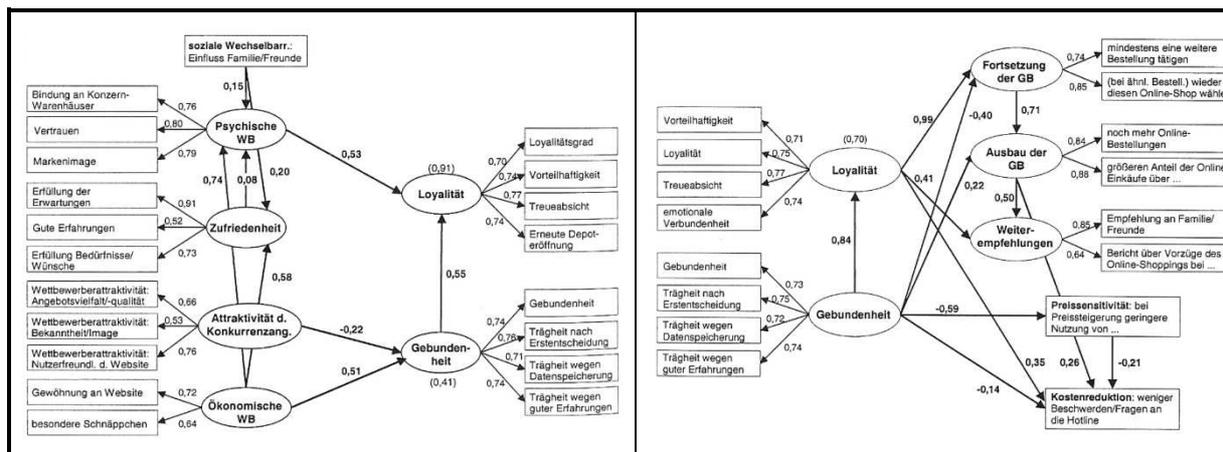


**Abbildung 4-10 Bestangepasste Teilmodelle bezüglich der Kundenbindungs determinanten (links) bzw. der Konsequenzen erhöhter Kundenbindung (rechts) im Online-Brokerage.**  
Quelle: Staack (2003)

Mit Hilfe von Kausalanalysen werden zum einen die Determinanten und zum anderen die Auswirkungen der Kundenbindung untersucht. Die folgenden Abbildungen zeigen diesbezüglich die bestangepassten Teilmodelle jeweils für Online-Brokerage und Internet-Kaufhaus.

Im Online-Brokerage hat die Zufriedenheit den stärksten Einfluss auf Loyalität gefolgt von den psychischen Wechselbarrieren. Diese wirken sich darüber hinaus auch stark auf die Gebundenheit aus und werden nur durch die aufwandsbezogenen Wechselbarrieren übertroffen. Soziale Wechselbarrieren besitzen keinen direkten Einfluss auf beide Dimensionen der Kundenbindung. Indirekt ergeben sich allerdings über die Zufriedenheit und die psychischen Wechselbarrieren nicht unwesentliche Totaleffekte.

Bei den Auswirkungen der Kundenbindung zeigen sich signifikante Konsequenzen der Loyalität in Form einer höheren Weiterempfehlung und sinkenden kundenindividuellen Kosten. Eine stärkere Gebundenheit schlägt sich besonders in der sinkenden Preissensitivität bzw. indirekt betrachtet am meisten in einem gesteigerten Weiterempfehlungsverhalten nieder.



**Abbildung 4-11** Bestangepasste Teilmodelle bezüglich der Kundenbindungs-determinanten (links) bzw. der Konsequenzen erhöhter Kundenbindung (rechts) im E-Commerce.  
Quelle: Staack (2003)

Im E-Commerce resultiert der größte Einfluss auf Loyalität aus den psychischen und ökonomischen Wechselbarrieren. Letztere sind auch der bestimmende Einflussfaktor der Gebundenheit. Bei den Auswirkungen der Kundenbindung zeigen sowohl Loyalität als auch Gebundenheit starke Auswirkungen auf alle Variablen mit Ausnahme der Preissensitivität. Während die Loyalität hierauf keine signifikanten Effekte zeigt, treten bei der Gebundenheit sogar deutlich negative Effekte auf.

Die Ergebnisse der Kausalanalysen beider Anwendungsfälle zeigen, dass sich die Bestandteile Loyalität und Gebundenheit sowohl im Hinblick auf die beeinflussenden Determinanten als auch in Bezug auf deren Auswirkungen deutlich voneinander unterscheiden. Ein Zusammenhang zwischen diesen beiden Konstrukten wird aber in allen vier Fällen durch einen signifikant positiven Einfluss der Gebundenheit auf die Loyalität deutlich.

Die Unterschiede in der Kausalstruktur zwischen den beiden Anwendungsfällen legen den Schluss nahe, dass – auch wenn man die Betrachtung der Kundenbindung auf das e-Business beschränkt – keine einheitlichen Wirkungszusammenhänge bestehen.

### 4.3.2 Das Modell von Bauer, Hammerschmidt und Elmas

In ihrer Studie untersuchen Bauer, Hammerschmidt und Elmas<sup>592</sup> die Zusammenhänge zwischen vermuteten Erfolgsfaktoren und der Nutzerbindung bei Internetportalen. Auch wenn Bauer et al. durchgängig den Begriff Kundenbindung verwenden, weisen sie darauf hin, dass hier die Kundenbindung durch die verwendeten Indikatoren Wiederbesuchsabsicht, Absicht zusätzlicher Kauftransaktionen, Weiterempfehlungsabsicht, Verweildauer und bisherige Weiterempfehlung<sup>593</sup> im Sinne einer „Online-Nutzerbindung“<sup>594</sup> zu interpretieren ist.

<sup>592</sup> Bauer et al. (2003)

<sup>593</sup> vgl. Bauer et al. (2003), S. 9f., im Kausalmodell werden letztendlich allerdings zwei der fünf Indikatoren eliminiert, vgl. dazu Bauer et al. (2003), S. 27.

<sup>594</sup> Bauer et al. (2003), S. 9.

Aufgrund ihrer wesentlichen Rolle für den ökonomischen Erfolg von Internet-Portalen wird die Kunden- bzw. Nutzerbindung als Erfolgsmaßstab verwendet. Die untersuchten Einflussfaktoren der Kundenbindung werden daher auch als Erfolgsfaktoren interpretiert. Ein besonderes Gewicht wird im Rahmen der Untersuchung auf die Qualitätsbewertung der Online-Portale gelegt. Der Inhalt der Portale (Content), die Kommunikationsmöglichkeiten (Communication), die Transaktionsabwicklung (Commerce), die Herausforderung/Unterhaltung (Challenge), die Konfiguration und Gestaltung der Website (Configuration) und die Unterstützung und Betreuung der Nutzer (Customer Care) werden als grundlegende Leistungsdimensionen herangezogen<sup>595</sup>.

Das verwendete Kausalmodell geht von einem indirekten Einfluss der Qualitätsdimensionen auf die Nutzerbindung aus, indem zunächst die Variablen Kundenzufriedenheit und Wechselbarrieren positiv beeinflusst werden, die wiederum einen positiven Einfluss auf die Kundenbindung haben sollen.

Zur Überprüfung ihrer Hypothesen werden 480 Nutzer regionaler Business-to-Consumer-Portale befragt. Zur Validierung der Konstruktmessungen werden mit Hilfe explorativer und konfirmatorischer Faktoranalysen einige Indikatoren der Portalqualitätsdimensionen eliminiert. Auch beim Konstrukt Kundenbindung ist die Eliminierung von zwei der fünf Indikatoren erforderlich.

Die Ergebnisse eines aggregiertes Kausalmodells, das den Einfluss der Portalqualität als Gesamtkonstrukt auf Kundenzufriedenheit und Wechselbarrieren und indirekt auf Kundenbindung untersucht, sind in der Abbildung 4-10 dargestellt.

Es wird deutlich, dass die Portalqualität sowohl über die Kundenzufriedenheit als auch über die Wechselbarrieren einen deutlichen positiven Einfluss auf die Kundenbindung besitzt. Daraus ziehen Bauer et al. die Schlussfolgerung, dass es sich bei den Wechselbarrieren weniger um juristische oder technische Hemmnisse im Sinne einer Gebundenheit, sondern vielmehr um psychisch-emotionale Barrieren im Sinne einer Verbundenheit handelt<sup>596</sup>. Insgesamt wird der Portalqualität eine wesentliche Rolle als Einflussfaktor der Nutzerbindung zugesprochen.

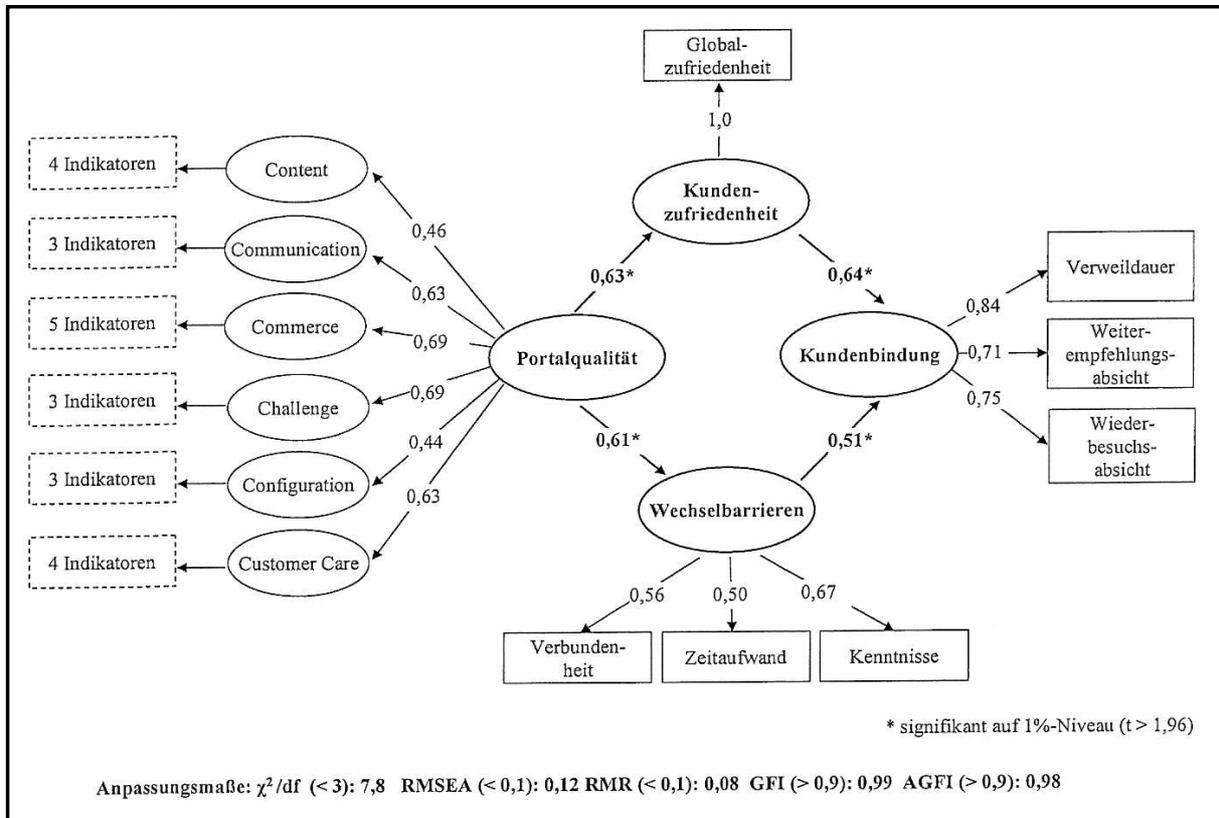
In einem zweiten disaggregierten Kausalmodell werden darüber hinaus die direkten Einflüsse der Qualitätsdimensionen auf Kundenzufriedenheit und Wechselbarrieren betrachtet, ohne dass diese im Konstrukt Portalqualität zusammengefasst werden. Dabei werden Unterschiede in der Wirkungsweise einzelner Dimensionen deutlich. Content und Challenge besitzen einen positiven Einfluss sowohl auf Kundenzufriedenheit als auch auf die Wechselbarrieren und haben dadurch auch den stärksten Gesamteffekt auf die Kundenbindung. Customer Care beeinflusst lediglich die Wechselbarrieren positiv, während sich Configuration nur im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit niederschlägt. Die Kommunikationsmöglichkeiten

---

<sup>595</sup> Bauer et al. (2003), S. 16f.

<sup>596</sup> vgl. Bauer et al. (2003), S. 30, zur Unterscheidung zwischen Gebundenheit und Verbundenheit vgl. insbesondere Bliemel/Eggert (1998).

(Communication) und die Transaktionsabwicklung (Commerce) haben dagegen keinen bzw. sogar einen leicht negativen Einfluss auf die Kundenbindung.



**Abbildung 4-12 Ergebnisse des aggregierten Kausalmodells**  
 Quelle: Bauer et al. (2003), S. 29

Im Vergleich zu den klassischen Wirkungsmodellen der Kundenbindung (siehe Abschnitt 4.2) und dem Kausalmodell zur Online-Kundenbindung von Staack (siehe Abschnitt 4.3.1) legen Bauer et al. durch die ausführliche Betrachtung der Portalqualität ein großes Gewicht auf die Besonderheiten des Online-Mediums und der in diesem Umfeld platzierten Angebote. Implizit werden hier Prinzipien der Online-Kundenbindung zu ihrer Erklärung herangezogen. Individualisierung und Interaktion werden teilweise unter den Dimensionen Customer Care und Communication subsumiert. Die Inhalte werden sogar explizit erwähnt.

Die Ergebnisse der Studie machen deutlich, dass es insbesondere bei der Untersuchung der Kundenbindung im Sinne einer Online-Nutzerbindung sehr sinnvoll erscheint, die Prinzipien der Online-Kundenbindung als Einflussfaktoren zu verwenden. Grundlegende, aus der klassischen Kundenbindung bekannte Mechanismen wie etwa der wesentliche Einfluss von Qualität, Kundenzufriedenheit und Wechselbarrieren werden in dieser Studie auch für die Internetökonomie bestätigt.

## **Teil 2: Effizienz - Ökonomische Auswirkungen und Messansätze der Kundenbindung**

*„Erfolg ist die Kunst, dem Sinn-  
vollen das Rentable vorzuziehen.“*

Helmar Nahr

## 5 Profitabilität und Erfolg von Kundenbindungsmaßnahmen

Kundenbindung hat in vielen Unternehmen einen festen Platz in der Hierarchie der Unternehmensziele gefunden<sup>597</sup>. Ein wesentlicher Grund dafür liegt in der zunehmenden Erkenntnis, dass aus Kundenbindung nicht unerhebliche Profitabilitätseffekte resultieren können.

In der Literatur finden sich zu diesen Themenstellungen sowohl konzeptionelle Forschungstätigkeiten<sup>598</sup> wie auch empirische Untersuchungen über Determinanten und Einflussfaktoren der Kundenbindung<sup>599</sup> und deren Profitabilität<sup>600</sup>, die für die Umsetzung von Kundenbindung vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen. Gerade für eine betriebswirtschaftliche Optimierung des Kundenbindungsmanagements ist es notwendig, die Auswirkungen der eingesetzten Maßnahmen auf die Profitabilität zu kennen. Wesentliche Bereiche dieser Betrachtung sind

1. Auswirkung einer gesteigerten Kundenbindung auf die Profitabilität des Unternehmens<sup>601</sup> und
2. Erfolg von Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenbindung<sup>602</sup>.

Unterstellt man, dass Kundenbindungsmaßnahmen in jedem Fall zu einer höheren Kundenbindung führen, kann auch ein direkter Zusammenhang zwischen Maßnahmen und Unternehmenserfolg betrachtet werden. So stellen Bruhn und Georgi verschiedene Nutzenkategorien des Kundenbindungsmanagements<sup>603</sup> dar (vgl. Abbildung 5-1).

---

<sup>597</sup> vgl. dazu etwa Peter (1997), S. 53 ff. sowie die Ausführungen zur eigenen empirischen Studie in Abschnitt 5.3.

<sup>598</sup> z.B. Dick/Basu (1994)

<sup>599</sup> z.B. Andreassen/Lindestad (1998), Huber/Herrmann (2001)

<sup>600</sup> z.B. Anderson et al. (1994), Edvardsson et al. (2000)

<sup>601</sup> vgl. z.B. die Arbeiten von Hallowell (1996), Bolton (1998), Anderson/Mittal (2000), Edvardsson et al. (2000).

<sup>602</sup> vgl. hierzu beispielsweise die Studien von Dowling/Uncles (1997), Diller (1997), Crié et al. (2000), Uncles et al. (2003), Yi/Jeon (2003).

<sup>603</sup> Bruhn/Georgi (2005), S. 599

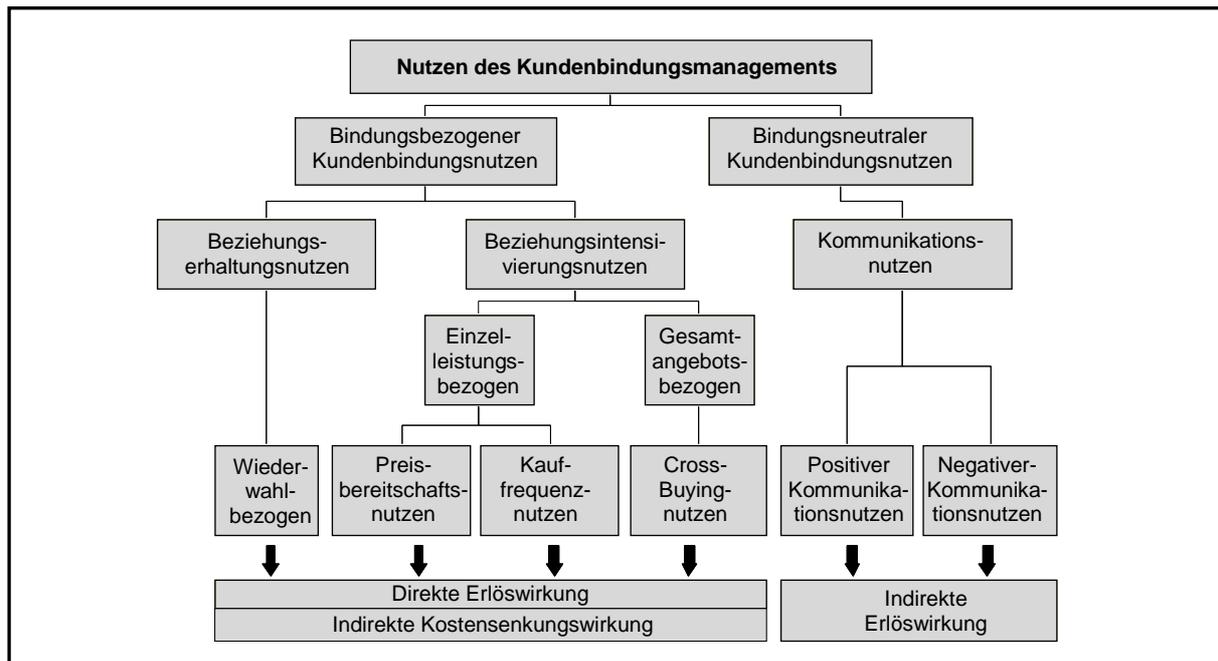


Abbildung 5-1

**Nutzenkategorien des Kundenbindungsmanagements**

Quelle: Bruhn/Georgi (2008), S. 653

Die anfänglich aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen unterstellten ökonomischen Vorteile<sup>604</sup> werden im Rahmen der Kundenbindungsforschung mehr und mehr durch empirische Befunde genauer spezifiziert. Diese werden entsprechend der eingangs genannten Unterscheidung in den beiden folgenden Abschnitten 5.1 und 5.2 näher betrachtet.

Um darüber hinaus die Zusammenhänge zwischen Kundenbindungsmaßnahmen und der Profitabilität ganzheitlich zu untersuchen, wurde eine eigene empirische Studie durchgeführt, die im Abschnitt 5.3 zusammengefasst wird.

## 5.1 Erklärungsansätze zur Profitabilität der Kundenbindung

Mit der Aussage „If a firm has strong customer loyalty, it should be reflected in the firm's economic returns because it ensures a steady stream of future cash flow“ machen Anderson et al. den zentralen Zusammenhang zwischen Kundenbindung und Profitabilität deutlich<sup>605</sup>. Dieser Effekt wird auch von Jones und Sasser unterstützt: „Increased customer loyalty is the single most important driver of long-term financial performance“<sup>606</sup>. Allerdings ist die Beziehung zwischen der Kundenbindung und der Profitabilität oft viel schwächer und differenzierter zu betrachten, als manche Befürworter von Kundenprogrammen behaupten<sup>607</sup>.

Häufig werden zur Erklärung dieses Zusammenhangs Plausibilitätsannahmen herangezogen, die davon ausgehen, dass höhere Kundenbindung durch

<sup>604</sup> so etwa Müller/Riesenbeck (1991), S. 68 ff., Oggenfuss (1992) S. 25, Jones/Sasser (1995) S.91, Diller (1996b), S. 82.

<sup>605</sup> Anderson et al. (1994) S.55

<sup>606</sup> Jones/Sasser (1995) S.91

<sup>607</sup> Kumar (2006), S. 42

- **Umsatzeffekte,**  
(Loyale Kunden tätigen Wiederholungs- und Zusatzkäufe. Durch Cross- und Up-Selling entstehen größere Rückflüsse.<sup>608</sup>)
- **Kosteneffekte,**  
(Wiederholungsgeschäfte sind kostengünstiger<sup>609</sup>, da Erfahrungen, wie man miteinander interagiert, in einer Geschäftsbeziehung zu sinkenden Beziehungskosten<sup>610</sup> und Kundenbetreuungskosten<sup>611</sup> und einer Minimierung von Gewährleistungs-, Produktverbesserungs- und Kommunikationskosten<sup>612</sup> führen. Dadurch werden Kundenbeziehungen oft erst nach Jahren profitabel<sup>613</sup>.)
- **Markteintrittsbarrieren**  
(Loyale Kunden sind Markteintrittsbarriere für Wettbewerber<sup>614</sup>. Da loyale Kunden weniger preissensitiv sind<sup>615</sup>, schützt Kundenbindung gegen Preiswettbewerb<sup>616</sup>. Kundenbindung kann dazu beitragen, in kritischen Phasen Produktschwächen oder Fehler im Marketingkonzept teilweise auszugleichen, da bei den Kunden ein „fehlerverzeihender Vertrauensbonus“<sup>617</sup> bzw. eine höhere Toleranz gegenüber Qualitätsschwankungen<sup>618</sup> existiert.)
- **einfachere Neukundengewinnung**  
(Durch Mund-zu-Mund-Werbung loyaler Kunden ergeben sich kostenlose Neukundengewinnungen<sup>619</sup>. Durch die Schaffung einer loyalen Kundenbasis erübrigen sich hohe Akquisitionskosten zur permanenten Neukundengewinnung, um den Umsatz zu erhalten<sup>620</sup>.)

zu höherer Profitabilität führt.

---

<sup>608</sup> Homburg/Giering), Reichheld/Sasser (1990), vgl. dazu auch Reinartz et al. (2008), insbesondere auch für einen Überblick zu Studien in diesem Bereich Verhoef et al. (2007), S. 111f.

<sup>609</sup> Oggenfuss (1992) S. 25

<sup>610</sup> Grönroos (1994) S. 8

<sup>611</sup> Reichheld/Sasser (1990)

<sup>612</sup> Müller/Riesenbeck (1991) S. 69f.

<sup>613</sup> vgl. Oggenfuss (1992) S. 25, Reichheld/Sasser (1990)

<sup>614</sup> Müller/Riesenbeck (1991), S. 68

<sup>615</sup> Reichheld/Sasser (1990), Oggenfuss (1992), S. 25, S. 69, Homburg/Giering; Homburg/Giering (2001)

<sup>616</sup> Müller/Riesenbeck (1991), S. 69

<sup>617</sup> Müller/Riesenbeck (1991), S. 69

<sup>618</sup> Homburg/Giering; Homburg/Giering (2001)

<sup>619</sup> vgl. Müller/Riesenbeck (1991), S. 69, vgl. Hallowell (1996), S. 28, Homburg/Giering; Homburg/Giering (2001), Reichheld/Sasser (1990) zur Verbundenheit als Determinante der Weiterempfehlung auch Egger/Helm (2000)

<sup>620</sup> Oggenfuss (1992), S. 25

Ansätze, die Profitabilität anhand einer "Service profit chain"<sup>621</sup> schon an der Kundenzufriedenheit als Zielgröße für ökonomische Vorteile festzumachen, haben sich trotz Unterstützung durch empirische Studien<sup>622</sup> in vielen Fällen als unzureichend erwiesen<sup>623</sup>. „Simply investing in greater service may not return the cost of the additional investment“<sup>624</sup>. Beispiele von Firmen, die eine gute Zufriedenheit, aber dennoch schlechte finanzielle Ergebnisse aufzuweisen haben<sup>625</sup>, werden durch unzureichend zielgerichtete Investitionen erklärt („Investments to improve service may not come back as profit gain. Indeed, a lot of money is wasted in organizations every year in the name of quality improvement. From adding costly service features that are unimportant to customers to spending training money unwisely, it is quite common for organizations to throw money away pursuing better service quality“<sup>626</sup>) und unterstreichen die zentrale Bedeutung der Kundenbindung im Rahmen der vorliegenden Profitabilitätsüberlegungen. Die Zufriedenheit alleine hat noch keine positiven Gewinnauswirkungen, erst wenn sich Loyalität daraus ergibt<sup>627</sup>. Allerdings sind sich treue Kunden häufig ihrer Werte für einen Anbieter bewusst, woraus sich Forderungen nach Preisnachlässen oder besonderen Leistungen für langjährige Kunden ergeben können, die die Profitabilität schmälern. Gewöhnungseffekte bei längeren Kundenbeziehungen können auch dazu führen, dass selbst bei hoher Kundenzufriedenheit insbesondere sekundäre Einflussfaktoren auf die Profitabilität wie z.B. die Weiterempfehlungen nicht beliebig steigern, sondern sogar abnehmen können<sup>628</sup>.

Ausgewählte Studien, die sich mit Profitabilitätseffekten der Kundenbindung beschäftigen, sind in der folgenden Tabelle 5-1 dargestellt.

Ausgewählte wissenschaftliche Arbeiten, die Aussagen über einen funktionalen Zusammenhang zwischen Kundenbindung und Profitabilität treffen, werden im Folgenden detaillierter vorgestellt.

---

<sup>621</sup> vgl. Heskett et al. (1994), die „Service Profit Chain“ unterstellt, dass Kundenzufriedenheit zunächst zu Kundenbindung und diese wiederum zu Profitabilität führt.

<sup>622</sup> vgl. hierzu etwa die Studien zum Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Profitabilität von Anderson et al. (1994) und Anderson et al. (1997), ähnlich auch in Bezug auf Servicequalität Rust et al. (1995).

<sup>623</sup> so Bauer et al. (1998) S. 82, Fredericks et al. (2001), vgl. auch Ausführungen zu einer Managementbefragung bei Fay (1990), S. 47.

<sup>624</sup> Oliva et al. (1992), S. 83

<sup>625</sup> vgl. etwa das Beispiel Whirlpool bei Sivadas/Baker-Prewitt (2000), S. 74

<sup>626</sup> Zeithaml et al. (1990), S. 8

<sup>627</sup> vgl. Homburg/Giering; Homburg/Giering (2001)

<sup>628</sup> vgl. hierzu z.B. Ranaweera (2007)

Autor / Quelle	Beschreibung	Indikatoren zur Messung der Kundenbindung	Indikatoren zur Messung der Profitabilität	Empirische Unterstützung / Methodik	Wesentliche Ergebnisse
Fay (1990)	Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit, Kundenbindung und Profit	-	-	Ohne empirische Unterstützung	Die Verhaltenskomponente der Kundenbindung ist wesentliche Determinante für die Steigerung des Gewinns
Reichheld/Sasser (1991)	Zusammenhang zwischen Kundenabwanderungsrate und Ertrag	Dauer der Kundenbeziehung, Abwanderungsrate	Ertrag aus der Kundenbeziehung (Gewinn aus Preiszuschlägen, aufgrund von Weiterempfehlungen, aufgrund geringerer Betriebskosten, aus erhöhter Kauffrequenz und gesteigener Rechnungsbeträge)	Branchenspezifische Ergebnisse ohne genauere Darstellung der zugrunde liegenden empirischen Untersuchungen	Ertrag steigt mit der Dauer der Kundenbeziehung. Steigerung ist abhängig von der Branche.
Reichheld (1993a)	Zusammenhänge zwischen Kundenbindung und Umsatzwachstum, Kostenreduktion und Effizienzsteigerung durch Erfahrung mit bekannten Kunden	-	-	Beispiele einzelner Firmen ohne genaue Darstellung empirischer Untersuchungen	Ertrag steigt mit der Dauer der Kundenbeziehung. Entscheidend ist ein zielgruppengerechtes Angebot.
Hallowell (1996)	Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit, Loyalität und Profitabilität	Dauer der Kundenbeziehung aus Kunden- bzw. Unternehmenssicht, Cross Selling Rate in Bezug auf Nutzung mehrerer Konten bzw. Services.	ROA (Return on Assets), NIE/Rev (Non-Interest Expense as a Percentage of Total Revenue) (beide bezogen auf Unternehmensbereiche)	Private Bankkunden, n = 12.000, Regressionsanalyse	Bis auf die Kombination ROA / Konto Cross Sellin weisen alle übrigen Regressionen signifikante Zusammenhänge zwischen Kundenbindungs- und Profitabilitätsindikatoren aus und erklären mehr als 40% der Varianz der Profitabilität
Bauer et al. (1998)	Zusammenhänge u.a. zwischen Kundenzufriedenheit, -loyalität und Unternehmenserfolg	Kundendienstloyalität, Kaufloyalität (ohne nähere Angaben)	Unternehmenserfolg (ohne nähere Angaben)	Manager von Vertragshändlern eines Automobilherstellers, n = 328, Kausalanalyse	Stark positiver Zusammenhang zwischen Kundendienstloyalität und Unternehmenserfolg, schwächer positiv zwischen Kaufloyalität und Unternehmenserfolg

**Tabelle 5-1**  
Teil 1

**Ausgewählte Veröffentlichungen zur Profitabilität von Kundenbindung**  
Quelle: Eigene Darstellung

Autor / Quelle	Beschreibung	Indikatoren zur Messung der Kundenbindung	Indikatoren zur Messung der Profitabilität	Empirische Unterstützung / Methodik	Wesentliche Ergebnisse
Edvardsson et al. (2000)	Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit, Loyalität, Gewinn und Wachstum der Einkünfte. Unterscheidung zwischen Produkten und Dienstleistungen	Kundenbindung (Wiederkaufabsicht, Preisbereitschaft)	Profit (mit Indikatoren „reported profit“, profits before write-offs“, return on capital employed“) Revenue Growth (“total financial turnover“)	Daten des Swedish Customer Satisfaction Index (SCSI), PLS	Zusammenhang zwischen Kundenbindung und Gewinn bzw. Wachstum positiv für Dienstleistungen, aber negativ für Produkte. Jeweils stärkerer Einfluss auf Gewinn
Fredericks et al. (2001)	Zusammenhänge u.a. zwischen Kundenbindung, Kaufverhalten und Performance	-	-	Fallstudie beim Unternehmen Dow, „Cost-to-Serve-Analyse“, „Activity-Based-Budgeting“	Qualitative Darstellung der Ergebnisse, Empfehlung von Kundensegmentierungen
Reinartz/Kumar (2002)	Zusammenhänge zwischen Kundenbindung und Kundenbetreuungskosten, Preisbereitschaft, Weiterempfehlungsbereitschaft	Dauer der Kundenbeziehung	Kundenbetreuungskosten, Preisbereitschaft, Weiterempfehlungsbereitschaft	Fallstudien bei 4 Unternehmen	Keine geringeren Kosten durch längere Kundenbeziehungen, treue Kunden zahlen um 5–7% geringere Preise, Weiterempfehlungen sind häufiger, wenn neben der Verhaltenskomponente der Kundenbindung auch die Einstellung gegeben ist.
Reinartz/Kumar (2003)	Zusammenhänge zwischen Beziehungsmerkmalen, Kundenheterogenität und profitabler Kundenbindungsdauer	Monatliche Ausgaben, Cross-Buying, Kauffokus, Zwischenkaufzeiten, Waren-umtausch, Teilnahme an Kundenbindungsprogrammen, Anzahl erhaltener Mailings, Art der gekauften Produkte	Profitable Kundenbindungsdauer	Daten eines US-Versandhändlers, n = 11.992 Haushalte	Positiver Zusammenhang jeweils zwischen monatlichen Ausgaben, Cross-Buying, Kauffokus, Teilnahme am Kundenbindungsprogramm, Anzahl Mailings. Längste profitable Kundenbeziehungen bei mittleren Zwischenkaufzeiten.
Helgesen (2006)	Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Profitabilität	Share-of-Wallet („the share of the total purchases a customer buys from a particular supplier“)	Umsatzerlöse pro Kunde abzgl. Preisnachlässe und diverser direkt dem Kunden bzw. Auftrag zugeordneter Kosten	124 Kunden von Norwegischen Exporteuren (exporters?)	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenbindung und Profitabilität, mit steigender Kundenbindung nimmt der Einfluss allerdings ab. Kundenbindung erklärt nur 10% der Varianz der Kundenprofitabilität

**Tabelle 5-1**  
**Teil 2**

**Ausgewählte Veröffentlichungen zur Profitabilität von Kundenbindung**  
Quelle: Eigene Darstellung

Autor / Quelle	Beschreibung	Indikatoren zur Messung der Kundenbindung	Indikatoren zur Messung der Profitabilität	Empirische Unterstützung / Methodik	Wesentliche Ergebnisse
Donio et al. (2006)	Zusammenhänge zwischen Kaufverhalten, Zufriedenheit, Loyalität und Profitabilität	Vertrauen in die Produkte und die Aktivitäten des Anbieters; Bereitschaft in die Beziehung zu investieren; Bereitschaft bei anderen Anbietern zu kaufen; Weiterempfehlungsbereitschaft; Anbieter als beste Alternative; Bereitschaft, die Beziehung langfristig fortzusetzen; Preisbereitschaft; Eigene Loyalitätswahrnehmung	Umsatzerlöse abzgl. aller Kosten für alle Produkte, die an den einzelnen Kunden innerhalb einer Periode verkauft wurden, abzgl. aller sonstigen Verwaltungs- und Gemeinkosten, die dem Kunden in der gleichen Periode zugerechnet werden können	Telefoninterviews mit 4397 Kunden eines Lebensmittelherstellers. Logistische Regression	Signifikant positive Zusammenhänge zwischen: Kaufverhalten und Profitabilität; Loyalität und Profitabilität; Zufriedenheit und Loyalität; Zufriedenheit, Vertrauen, Commitment und Kaufverhalten. Kein signifikanter Einfluss der Zufriedenheit auf die Profitabilität
Ranaweera (2007)	Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit, Dauer der Kundenbeziehung, Ausgabenlevel, positiver und negativer Weiterempfehlungen, Preissensitivität	Dauer der Kundenbeziehung, Kundenzufriedenheit	Positive und negative Weiterempfehlungen, Ausgabenlevel, Preissensitivität	Ca. 450 Telefonkunden in England.	Die Zufriedenheit steigert positive Weiterempfehlungen und verringert negative Weiterempfehlungen und die Preissensitivität. Die Dauer der Kundenbeziehung wirkt sich leicht positiv auf den Ausgabenlevel und leicht negativ auf negative Weiterempfehlungen aus.

**Tabelle 5-1**  
**Teil 3**

**Ausgewählte Veröffentlichungen zur Profitabilität von Kundenbindung**  
Quelle: Eigene Darstellung

### 5.1.1 Ansatz von Anderson und Mittal

Auf Basis theoretischer Überlegungen ohne empirische Überprüfung unterstellen Anderson und Mittal<sup>629</sup> einen U-förmigen Verlauf der Profitabilität bei zunehmender Kundenbindung. Demnach steigt der erzielbare Gewinn zunächst mit der Kundenbindung, um bei zunehmenden Investitionen in die Kundenbindung negative Grenzerträge zu generieren<sup>630</sup> (vgl. Abbildung 5-2). Begründet wird diese Annahme dadurch, dass sich ab einem bestimmten Grad der Kundenbindung eine weitere Steigerung nur noch durch kostenintensive Maßnahmen z.B. durch qualitativ bessere Produkte, mit größerer Ausstattung, in mehr Variationen oder

<sup>629</sup> Anderson/Mittal (2000)

<sup>630</sup> vgl. Anderson/Mittal (2000), S.117

durch aufwändige Dienstleistungen, wie etwa eine stärkere Aufmerksamkeit des Personals oder zeitintensivere Kundenbetreuung erreichen lässt, die letztlich nicht mehr durch einen ausreichenden zusätzlichen Deckungsbeitrag kompensiert wird. Auch Kosteneinspareffekte gleichen die Aufwendungen für höhere Kundenbindung ab einem gewissen Punkt nicht mehr aus.

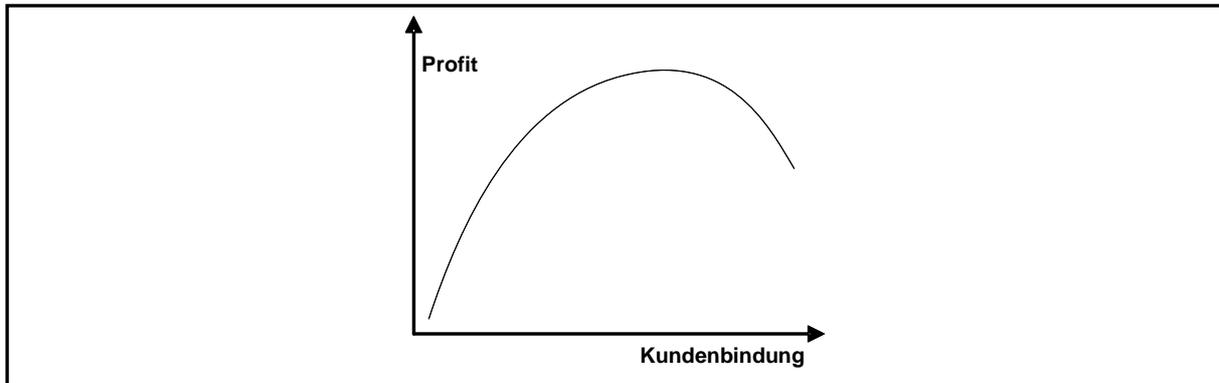


Abbildung 5-2

**Beziehung zwischen Bindung und Profit bei Anderson und Mittal**

Quelle: Anderson/Mittal (2000), S. 117

Eine weitere Erklärung liegt in der Annahme, dass ein Unternehmen zunächst versucht, die profitabelsten Kunden zu binden, so dass die anfänglichen Investitionen die größte Effizienz bewirken. Mit steigenden Investitionen werden dann auch weniger profitable Kunden angesprochen<sup>631</sup>. Zusätzliche Ausgaben werden für ertragsschwächere Kunden „verschwendet“.

Im Gegensatz zur Studie von Hallowell betrachten Anderson und Mittal die Profitabilität kundenbezogen. Auch wenn der dargestellte Zusammenhang durchaus plausibel erscheint, ist er im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur eingeschränkt verwendbar, da vorausgesetzt wird, dass Kundenbindung mit steigenden Aufwendungen erreicht wird. Ein direkter Zusammenhang zwischen der Kundenbindung als Einstellungs- und Verhaltenskonstrukt und der Profitabilität, um Maßnahmen möglichst effizient und effektiv einsetzen zu können, ist daraus nicht abzuleiten.

### 5.1.2 Ansatz von Bruhn und Georgi

Auch Bruhn und Georgi<sup>632</sup> setzten sich aus theoretischen Überlegungen mit dem Zusammenhang zwischen Loyalität und Profitabilität auseinander. Sie ermitteln einen konkaven Verlauf der Beziehung, der sich aus erlössteigernden und kostensenkenden Effekten zusammensetzt<sup>633</sup>.

Erlössteigerungen ergeben sich aus Beziehungserhaltungs- und Beziehungsintensivierungsabsichten eines Kunden, insbesondere durch

<sup>631</sup> vgl. Anderson/Mittal (2000), S.118

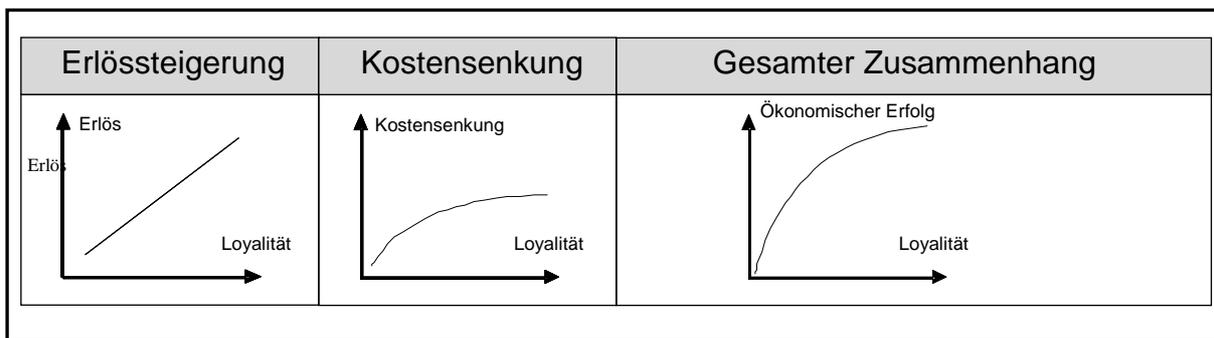
<sup>632</sup> Bruhn/Georgi (2005)

<sup>633</sup> vgl. Bruhn/Georgi (2005), S.601

- die Absicht des Kunden, die Beziehung fortzusetzen,
- Kauffrequenzerhöhungen,
- gesteigerte Preisbereitschaft,
- Absicht, auch weitere Leistungen des Unternehmens in Anspruch zu nehmen und
- Erlöseffekte durch Mund-zu-Mund-Kommunikation.

Der Zusammenhang zwischen Loyalität und den daraus entstehenden Erlössteigerungen wird durch eine lineare Beziehung charakterisiert. Bei gleichmäßig steigender Kundenbindung ergibt sich auch eine gleichmäßige Erhöhung der Erlöse<sup>634</sup>.

Als zweiten wesentlichen Aspekt sehen Bruhn und Georgi zusätzlich Kosteneinsparungen, die sich aus einer intensivierten Beziehung zum Kunden ergeben. „Hierbei sind mit zunehmendem, kundenbezogenen Informationsstand abnehmende Grenzeinsparungen zu vermuten, die sich einem Sättigungsniveau annähern“<sup>635</sup>. Daraus ergibt sich ein konkaver Verlauf, so dass auch der Gesamtverlauf eine konkave Form annimmt (vgl. Abbildung 5-3).



**Abbildung 5-3** Zusammenhang zwischen Kundenbindung und ökonomischem Erfolg bei Bruhn/Georgi  
 Quelle: Bruhn/Georgi (2005), S. 601

Die Kosten des Kundenbindungsmanagements werden hier nicht berücksichtigt. Daher ist diese Art des Zusammenhangs geeignet, um Auswirkungen einer gesteigerten Kundenbindung auf die Profitabilität isoliert von den Aufwendungen der dazu eingesetzten Maßnahmen erfassen zu können. Es bleibt allerdings die Problematik der mangelnden empirischen Überprüfung des funktionalen Zusammenhangs.

### 5.1.3 Die Studie von Hallowell

In seiner Studie versucht Hallowell<sup>636</sup> den positiven Einfluss der Zufriedenheit entlang der „service profit chain“<sup>637</sup> empirisch nachzuweisen. Er geht von den beiden zentralen Hypothesen aus: Kundenzufriedenheit ist verbunden mit Kundenbindung und Kundenbindung ist ver-

<sup>634</sup> vgl. Bruhn/Georgi (2005), S.604

<sup>635</sup> Bruhn/Georgi (2005), S.604f.

<sup>636</sup> Hallowell (1996)

<sup>637</sup> vgl. Heskett et al. (1994)

bunden mit Profitabilität<sup>638</sup>. Für deren empirische Untersuchung analysiert Hallowell einen Datensatz von 12.000 Privatkunden einer Bank.

Kundenbindung wird durch die Länge der Kundenbeziehung (mit den Messgrößen Dauer der Geschäftsbeziehung aus Kundensicht und Dauer der Kundenbeziehung aus Unternehmensdaten) und der „Beziehungsintensität“ (Cross-Selling-Raten Beziehung bezogen auf Accounts bzw. Services) operationalisiert<sup>639</sup>.

Die Messung der Profitabilität wird durch die zwei Größen ROA (Return on Assets) und NIE/Rev (Non-Interest Expense as a Percentage of Total Revenue) vorgenommen.

Die Auswertung erfolgt nicht auf Unternehmensebene, sondern jeweils bezogen auf einzelne, insgesamt 59 Divisionen der Bank<sup>640</sup>.

Mit Hilfe von Regressionsanalysen werden die vier Messgrößen der Kundenbindung jeweils mit den zwei Profitabilitätsmaßen in Verbindung gesetzt. Von den acht zu betrachtende Regressionen ergeben sieben einen eindeutig positiven Zusammenhang zwischen den verwendeten Variablen<sup>641</sup>. Lediglich der Zusammenhang zwischen den accountbezogenen Cross-Selling-Raten und dem ROA wird als nicht signifikant positiv ermittelt. Unter der Annahme, dass die gewählten Variablen die Konstrukte Kundenbindung und Profitabilität angemessen repräsentieren, kann von einem positiven Zusammenhang ausgegangen werden.

Insgesamt erklären die untersuchten Zusammenhänge 40% der Varianz der Divisionsprofitabilität.<sup>642</sup> Vor dem Hintergrund zahlreicher weiterer Variablen, die normalerweise die Profitabilität einer Bank beeinflussen, kann dieser Wert als außerordentlich hoch angesehen werden, was verdeutlicht, welche wichtige Rolle Kundenbindung für die Profitabilität spielt.

#### 5.1.4 Die Studie von Edvardsson, Johnson, Gustafsson und Strandvik

Edvardsson, Johnson, Gustafsson und Strandvik untersuchen die Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und dem ökonomischen Erfolg in Form von Gewinn und Wachstum<sup>643</sup>.

Als Datenmaterial dienen Zufriedenheits- und Loyalitätswerte aus den Erhebungen des schwedischen Kundenbarometer (SCSB) sowie Finanzdaten von UC, der größten schwedischen Geschäfts- und Kreditauskunft<sup>644</sup>.

Die Messung der Kundenbindung erfolgt als gewichteter Durchschnitt mehrerer Indikatoren (insbesondere Wiederkaufabsicht, Preisbereitschaft) aus dem SCSB<sup>645</sup>. Der ökonomische

---

<sup>638</sup> Hallowell (1996), S. 27

<sup>639</sup> vgl. Hallowell (1996), S.31

<sup>640</sup> Eine Division ist eine geographische Geschäftseinheit, die unterschiedlichste Branchen bedient.

<sup>641</sup> vgl. Hallowell (1996), S.34

<sup>642</sup> vgl. Hallowell (1996), S.35

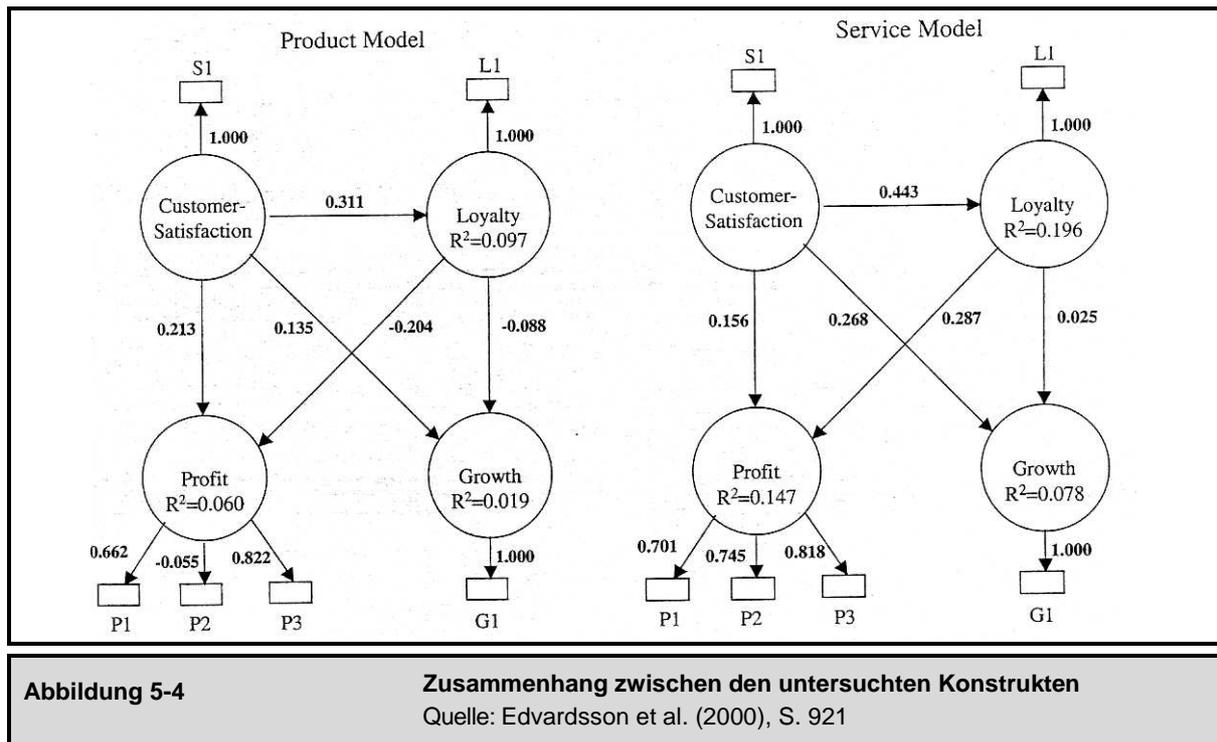
<sup>643</sup> Edvardsson et al. (2000)

<sup>644</sup> vgl. Edvardsson et al. (2000), S.922

<sup>645</sup> für Details siehe Fornell (1992), S.11 f.

Erfolg wird durch Gewinn anhand von drei Messgrößen („reported profit“, profits before write-offs“, return on capital employed“) sowie durch das Umsatzwachstum („total financial turnover“) dargestellt.

Bei der Analyse der Zusammenhänge zwischen den Konstrukten werden PLS-Verfahren verwendet. Eine Unterscheidung nach Anbietern von Produkten und Dienstleistungen ergibt zwei Modelle, deren geschätzte Abhängigkeitsbeziehungen in Abbildung 5-4 zu ersehen sind.



Im Dienstleistungsbereich ergibt sich sowohl eine positive Beziehung zwischen Loyalität und Profit, als auch zwischen Loyalität und Umsatzwachstum. Für die Unternehmen, die im Produktbereich tätig sind, weisen beide Beziehungen negative Koeffizienten auf.

Edvardsson et al. erklären diese Ergebnisse damit, dass Kundenbindung bei Produkten eher durch Preissenkungen und andere Kosten treibende Anreize erkaufte werden muss, worunter letztendlich die Profitabilität leidet. Bei Dienstleistungen muss Kundenbindung dagegen durch zufrieden stellende Qualität verdient werden<sup>646</sup>.

### 5.1.5 Zusammenfassung

Anhand der betrachteten Arbeiten lässt sich feststellen, dass die Profitabilitätswirkungen der Kundenbindung zwar häufig angenommen und plausibel dargelegt werden, der genaue Zusammenhang zwischen Kundenbindung und ökonomischem Erfolg allerdings noch relativ unerforscht sind. Alle betrachteten Veröffentlichungen bestätigen zumindest in Teilbereichen einen positiven Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten.

<sup>646</sup> vgl. Edvardsson et al. (2000), S.924

Die Verwendbarkeit der Untersuchungen, die Profitabilität auf Unternehmens- oder Divisionsebene ansetzen, wird für die Problemstellung der vorliegenden Arbeit dadurch eingeschränkt, dass der Gesamterfolg des Unternehmens berücksichtigt wird. Für eine im weiteren Verlauf der Arbeit verwendete segmentspezifische Sichtweise erscheint eine Betrachtung der Profitabilität einzelner Kunden(-segmente) sinnvoller. Hier bieten die funktionalen Verläufe, wie von Anderson und Mittal bzw. Bruhn und Georgi vorgeschlagene, plausible Ansätze.

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Profitabilität insgesamt gesteigert werden kann, wenn es gelingt den Anteil profitabler Kunden länger zu halten<sup>647</sup>. Die Anstrengungen sollten dann nicht generell zur Bindung von Kunden unternommen, sondern diese auch auf die richtigen Kunden konzentriert werden. Eventuell muss man sich von unprofitablen Kunden zu trennen. Aber auch bei ertragreichen Kunden ist zu prüfen, wie viel in sie investiert werden sollte<sup>648</sup>.

## 5.2 Erfolg von Kundenbindungsmaßnahmen

Kundenbindungsmaßnahmen gehören inzwischen nahezu in jedem Unternehmen zum Standard-Marketingprogramm. Die Palette der Kundenbindungsangebote reicht dabei von spezifischen Kundenbindungsaktivitäten bis hin zu umfassenden Bündelungen von Kundenbindungsmaßnahmen.

Trotz bekannter Zusammenstellungen zur Verbreitung und Ausgestaltung von Kundenbindungsangeboten in der Praxis und entsprechender Klassifizierungsversuche<sup>649</sup> sowie erfolgter Untersuchungen über Auswirkungen von Kundenbindungsmaßnahmen<sup>650</sup> stellt die Überprüfung von Erfolgsaspekten und ihre Zuordnung zu konkreten Maßnahmen sowie ein optimiertes Design von Ausgestaltungsmöglichkeiten für umfassende Kundenbindungsangebote die wissenschaftliche Forschung immer noch vor große Herausforderungen. Zwar werden vielfach Erfolgsdimensionen für Kundenbindungsangebote postuliert, eine empirische Überprüfung erfolgt jedoch häufig nicht.

Aufgrund inhaltlich, wie auch begrifflich sehr differenzierter Maßnahmen zur Kundenbindung, die je nach Branche, Kundenstruktur, Marktumfeld und Zielsetzungen von Unternehmen in der Regel nicht isoliert, sondern im Verbund mit mehreren Einzelmaßnahmen eingesetzt werden, wird dafür im Rahmen der vorliegenden Arbeit der Begriff Kundenprogramm verwendet. Ein Kundenprogramm als Bündelung von Kundenbindungsmaßnahmen bezeichnet in Anlehnung an die Definition eines Kundenclubs nach Holz und Tomczak<sup>651</sup> ein Marketinginstrument, das sich aus Kundenbindungsmaßnahmen zusammensetzt, von einem Anbieter oder in dessen Auftrag von einem Dienstleister eingesetzt wird, sich an spezielle (potenziel-

---

<sup>647</sup> vgl. Storbacka et al. (1994), S.31 ff., Payne/Frow (1999), S.803 f., Mittal/Lassar (1998), S.177 f., Reinartz/Kumar (2000), S.24 f.

<sup>648</sup> vgl. Reinartz/Kumar (2000), S.33

<sup>649</sup> vgl. Butscher (1998)

<sup>650</sup> vgl. Dowling/Uncles (1997), Gaul/Volkmann (1999)

<sup>651</sup> vgl. Holz/Tomczak (1996), S. 9

le) Kundensegmente richtet, exklusive Zusatzleistungen bietet, auf einem regelmäßigen, direkten, dialogorientiertem Kundenkontakt beruht und auf die Steigerung der Kundenbindung abzielt<sup>652</sup>.

Eine explizite Unterscheidung zwischen Kundenprogrammen und Einzelinstrumenten zur Kundenbindung (z.B. Kundenkarte, Online-Expertenforum, einzelne Sonderpreisaktionen für treue Kunden, etc.) wird nicht vorgenommen, da ein Einzelinstrument als Spezialfall eines Kundenprogramms mit genau einer Maßnahme aufgefasst werden kann.

In der Praxis zu beobachtende Kundenprogramme<sup>653</sup> sind beispielsweise Kundenclubs, Rabattprogramme, Bonusprogramme, Abonnement Clubs, Kundenkartenprogramme oder Kundenkontaktprogramme (siehe auch Tabelle 5-2).

Programmtyp	Beschreibung
Kundenclub	„Club“ von (potenziellen) Kunden, für die individuelle oder exklusive Leistungen in Aussicht gestellt werden.
Rabattprogramm	Entgeltliche oder unentgeltliche Teilnahme am Kundenprogramm wird mit rabattierten Transaktionen honoriert.
Bonusprogramm	Vergabe von Bonuspunkten für Transaktionen in Abhängigkeit vom Transaktionswert, die ab einer bestimmten Anzahl zu Prämien führen.
Abonnement Club	Spezielle Konditionen für Mitglieder, die sich zu periodischen Transaktionen verpflichtet haben.
Kundenkartenprogramm	Vorteile bei Einkaufsmöglichkeiten häufig in Kombination mit bargeldloser Zahlung oder als Bestandteil von anderen Kundenprogrammen.
Kundenkontaktprogramm	Individualisierte Direktmarketingprogramme für den kontinuierlichen, dialogorientierten Kundenkontakt.

Tabelle 5-2

**Typen von Kundenprogrammen**

Quelle: Eigene Darstellung

Ausgewählte Studien, die sich mit dem Erfolg von Kundenprogrammen befassen, sind in der Tabelle 5-3 zusammengestellt.

Um den Erfolg von eingesetzten Kundenbindungsmaßnahmen quantifizieren zu können, werden breit gefächerte Messgrößen verwendet. Einerseits lassen sich Kosteneffekte z.B. über reduzierte Kundenbetreuungskosten oder verringerte Akquisitionskosten bei der Neukundengewinnung ermitteln. Auf der Nutzenseite spielen vor allem Deckungsbeitragsmessungen eine Rolle bei der Erfolgsbeurteilung, wie etwa der durchschnittliche Deckungsbeitrag pro Kunde. Im Zusammenhang mit Cross- und Up-Selling-Effekten der Kundenbindung kommt einer Betrachtung von Umsatzsteigerungen besondere Bedeutung zu<sup>654</sup>. Zur Analyse der Veränderungen der Kundenzahl werden Kundenzu- und -abwanderungsraten (z.B. An-

<sup>652</sup> vgl. auch ähnlich die Definition von Leenheer et al. (2007), S. 32: „an integrated system of marketing actions that aims to make member customers more loyal“.

<sup>653</sup> vgl. auch die empirische Untersuchung von Maßnahmen und Anreizen in 82 Kundenprogrammen bei Gable et al. (2008), S. 42

<sup>654</sup> vgl. Uncles et al. (2003), S. 303, 307

zahl Neukunden, Anzahl Neukunden durch Weiterempfehlung, Abwanderungsrate) verwendet<sup>655</sup>.

Autor / Quelle	Beschreibung	Empirische Unterstützung / Methodik	Wesentliche Ergebnisse
Diller (1997)	Fallstudie zu einem Kundenclub eines Motorrad-Fachhandelsbetriebes in Deutschland. Befragung von 150 Kunden, unterteilt nach Club-Mitgliedern und Nicht-Club-Mitglieder bzw. neueren und älteren Club-Mitgliedern.	Fallstudie, Signifikanztests	Der Kundenclub führt zu starken Selektionseffekten. Die Mitgliedschaft im Kundenclub führt kaum zu Bindungseffekten.
Dowling/Uncles (1997)	Betrachtung von Frequent Flyer Programmen	k.A.	Kundenprogramme können Programme des Wettbewerbs neutralisieren, die Verfügbarkeit von Produkten und Dienstleistungen erweitern und den Wert der Leistungen aus Kundensicht erhöhen. Es ist allerdings unwahrscheinlich, dass Kundenbindung und Profit gesteigert werden.
Hart et al. (1999)	Interviews mit 5 Managern von Kundenprogrammen in Großbritannien	Tiefeninterviews	Kundenprogramme sollen den Kunden Zugehörigkeitsgefühl, höheres Involvement und finanzielle Anreize vermitteln
Lindgreen/Crawford (1999)	Einführung eines Kundenprogramms bei einem Anbieter von Salat und Kartoffeln in Dänemark	Fallstudie	Längere Kundenbeziehungen, wachsende Mitarbeiterzufriedenheit
Bhatty et al. (2001)	1000 Interviews mit Kunden aus den Branchen Einzelhandel, Telekommunikation und Finanzdienstleistungen in Kanada	Interviews	Geringe Effektivität von Standard-Kundenbindungsprogrammen
Arrondo et al. (2002)	1341 Kundenkarteninhaber. Lebensmitteleinzelhandel in Spanien, unterteilt in 3 Einkaufsstättenformate eines Anbieters (Große Hypermärkte, kleine Hypermärkte und Supermärkte)	Interviews	Ein Zusammenhang zwischen dem Besitz einer Kundenkarte und höheren Ausgaben sind bei den Anbieter kleinen Hypermärkten und Supermärkten und in der gesamten Stichprobe zu erkennen. Bei großen Hypermärkten führt es nicht zu höheren Ausgaben.
Divett et al. (2003)	Auswirkungen von Maßnahmen zur Förderung direkter Kundenkommunikation auf Kundenbindung	Theaterbesucher, n = 240, Untersuchungsdesign über 4 Teilgesamtheiten (Vorher/Nachher bzw. Nachher-Test jeweils mit Kontrollgruppe)	Maßnahme führt zu höherer Kundenbindung und Wiederkäufen.
Volkmann/Gaul (2003)	Befragung von 40 Kundenprogrammverantwortlichen im B2B- und B2C-Bereich	Schriftliche Befragung zu 16 Erfolgsdimensionen von Kundenprogrammen.	Siehe Abschnitt 5.3

**Tabelle 5-3**  
**Teil 1**

**Ausgewählte Veröffentlichungen zur Erfolgswirkungen von Kundenprogrammen**  
Quelle: Eigene Darstellung

<sup>655</sup> vgl. Uncles et al. (2003), S. 303, 307

Autor / Quelle	Beschreibung	Empirische Unterstützung / Methodik	Wesentliche Ergebnisse
Yi/Jeon (2003)	Befragung von 40 Studenten im Bereich Beauty Shops (High-Involvement) und Fried Chicken Stores (Low-Involvement) in Korea	Paarweise Experimente (Art der Belohnung: direkt, indirekt; Zeitbezug der Belohnung: sofort, zeitverzögert; Involvementlevel: hoch, niedrig), ANOVA	Involvement wirkt als moderierender Einfluss auf die Effektivität von Kundenprogrammen. Im Low-Involvement-Umfeld: sofortige Belohnung ist effektiver als zeitverzögerte. Im High-Involvement-Umfeld: direkte Belohnung ist effektiver als indirekte. Die Wahrnehmung des Wertes hat einen direkten und über die Programmloyalität einen indirekten Einfluss auf die Markenloyalität.
Gomez et al. (2006)	Überprüfung der verhaltensorientierten und affektiven Kundenbindung von Teilnehmern bzw. Nichtteilnehmern eines Kundenprogramms	Befragung von 720 Kunden einer spanischen Supermarktkette (180 Teilnehmer eines Frequent Shopper Programms, 180 Teilnehmer eines Kundenkarten Programms, 360 Kunden, die nicht an einem Kundenprogramm teilnehmen). ANOVA	Teilnehmer am Kundenprogramm besitzen eine höhere verhaltensorientierte Kundenbindung an den Anbieter, eine geringere verhaltensorientierte Kundenbindung gegenüber Wettbewerbern, eine positivere Einstellung, eine höhere Zufriedenheit, größeres Vertrauen und größeres Commitment als Nichtteilnehmer. Eine Teilnahme am Kundenprogramm ändert das Kaufverhalten nicht.
Diller/Müller (2006)	Überprüfung von 3 Bonusprogrammen aus dem Einzelhandel im Hinblick auf ihre Bindungs-, Kosten- und Gewinneffekte	Analyse von 12.000 Einkaufsaktiven repräsentativ ausgewählter Haushalte im Lebensmitteleinzelhandel (SB-Warenhaus, Drogeriemarkt, Supermarkt)	Bei allen betrachteten Unternehmen ist eine Selektionswirkung, eine Kundengewinnungswirkung und eine kurzfristige Kundenbindungswirkung feststellbar. Eine mittelfristige Kundenbindungswirkung ist nur teilweise feststellbar.
Leenheer et al. (2007)	Vergleich von Kunden, die an einem Kundenprogramm teilnehmen bzw. nicht teilnehmen.	Analyse von Paneldaten über das Kaufverhalten von 1909 Supermarktkunden in den Niederlanden.	Unterschiede im Share-of-Wallet von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern entstehen durch die Selektionswirkung.
Meyer-Waarden (2007)	Vergleich von Kunden mit und ohne Kundenkarte	Analyse von 397.000 Einkäufen von 2.476 Kunden aus Paneldaten.	Die Teilnehmer an den Kundenprogrammen haben einen höheren Share-of-Wallet, besitzen längere Beziehungsdauern und einen moderierenden Einfluss auf den negativen Effekt bei steigender Entfernung zur Einkaufsstätte.
Wirtz et al. (2007)	Untersuchung der Kundenbindung, der Attraktivität der Kundenprogramme, der wahrgenommenen Wechselkosten zwischen Kundenprogrammen und des Share-of-Wallet.	Befragung von 283 Kreditkartenkunden in Singapur. ANOVA.	Die wahrgenommenen Wechselkosten haben einen größeren positiven Effekt auf den Share-of-Wallet bei niedriger Kundenbindung, einen geringeren positiven Effekt bei höherer Kundenbindung, wenn das Kundenprogramm als attraktiv wahrgenommen wird.
Cortinas et al. (2008)	Vergleich von Kunden mit und ohne Kundenkarte	Untersuchung von Transaktionsdatensätzen einer spanischen Supermarktkette. Vergleich in Bezug auf 10 Produktkategorien.	Keine Unterschiede bei Preiseffekten. Bei Promotions zeigen Kundenkarteninhaber eine stärkere Reaktion. Kundenkarteninhaber haben größere Warenkörbe und kaufen kleinere Verpackungseinheiten.

**Tabelle 5-3**  
**Teil 2**

**Ausgewählte Veröffentlichungen zur Erfolgswirkungen von Kundenprogrammen**  
Quelle: Eigene Darstellung

Daneben finden auch Ratios, wie z.B. ROI (Return on Invest), ROS (Return on Sales), ROA (Return on Assets) oder NIE/Rev (Non-Interest Expense as a Percentage of Total Revenue)<sup>656</sup> sowie Kundenstrukturmaße, wie z.B. Anteil der Top-Kunden an Gesamtkundenzahl bzw. Umsatz, Anwendung.

Weitere Erfolgsmaße liegen in weichen Faktoren, wie sie zur Messung der Kundenbindung selbst verwendet werden. Markentreuen, Preissensitivität, Resistenz gegenüber Konkurrenzangeboten, Weiterempfehlungsbereitschaft und Kundenzufriedenheit werden hierfür etwa von Uncles et al. formuliert<sup>657</sup>.

### 5.2.1 Erfolgsdeterminanten für Kundenbindungsmaßnahmen

Zur Bestimmung wichtiger Erfolgsdeterminanten, die nachfolgend auch in der empirischen Untersuchung (siehe Abschnitt 5.3) Verwendung finden, werden wesentliche Faktoren berücksichtigt, die bereits in der wissenschaftlichen Literatur in diesem Zusammenhang diskutiert werden. Darüber hinaus werden aber auch objektiv beobachtbare Merkmale von Kundenbindungsmaßnahmen insbesondere für die Betrachtung von Kundenprogrammen herangezogen, um daran den Erfolg oder Misserfolg der Maßnahmen festmachen zu können.

#### 5.2.1.1 Ausgestaltungsmerkmale

Kundenbindung wird – wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln ausführlich besprochen – durch verschiedene Determinanten bestimmt. Die vielfältigen, in der Praxis eingesetzten Maßnahmen weisen sehr unterschiedliche Auswirkungen auf diese Determinanten auf, so dass die Vermutung nahe liegt, dass sich gerade durch die Bündelung von Maßnahmen und die sich daraus ergebenden Ausgestaltungsmerkmale unterschiedliche Erfolgsaspekte ergeben.

Merkmale	Mögliche Ausprägungen in der Praxis
Programmbetreiber	Unternehmen, Dienstleister
Kosten der Teilnahme	Kostenlos, Mitgliedsbeitrag, Servicegebühr
Kundentyp	B2B, B2C
Zielgruppen	Keine Einschränkungen (jeder), Kunden, spezielle Teilmengen (potenzieller) Kunden
Anreizsystem	Keine Anreize, Rabatte, Bonuspunkte, Prämien, Einkaufsgutscheine, Vorzugskonditionen
Kundenkarten	keine, Kundenkarte ohne/mit Zahlungsfunktion

**Tabelle 5-4**

**Merkmale und Ausprägungen von Kundenprogrammen**

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>656</sup> vgl. Hallowell (1996), S. 31

<sup>657</sup> vgl. Uncles et al. (2003), S. 303, 307

Ein Kundenprogramm sollte so gestaltet sein, dass es einzigartige Services bietet und dadurch nicht einfach von Wettbewerbern nachgeahmt werden kann<sup>658</sup>. Rein auf finanziellen Anreizen basierende Programme können leicht zum Standardprodukt werden. Eine Differenzierung ist damit nicht mehr möglich und kann sogar die Kundenbindung erodieren<sup>659</sup>. Statt langfristig zur Kundenbindung zu führen, dienen solche Programme eher kurzfristig der Verkaufsförderung<sup>660</sup>.

Da es auf die Emotionen ankommt, wenn die Kunden langfristig im Kundenprogramm bleiben<sup>661</sup>, müssen sich die Anreize an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden orientieren. Am Beispiel von Online-Beziehungen formuliert dies Reid Smith: "Once a relationship is started rewards based on needs and desires must be given to retain viewers"<sup>662</sup>.

### 5.2.1.2 Segmentierung

Eine Ausrichtung von Marketingaktivitäten auf einzelne Kunden oder zumindest eine Fokussierung der Maßnahmen auf homogene Kundensegmente wird häufig als Erfolgsfaktor von Kundenbindungsbemühungen gesehen<sup>663</sup>. Erschwert werden solche Bemühungen allerdings dadurch, dass Einstellungen und Verhalten von Kunden sowie die kundenindividuell ausschlaggebenden Einflussfaktoren, die zu einer Bindung führen, oft sehr heterogen sind<sup>664</sup> und eine gezielte differenzierte Kundenansprache voraussetzen. Bei der Frage nach einer effektiven Kundenbindung, also danach, mit welchen Aktivitäten Kundenbindung erreicht werden soll, werden verschiedene Segmentierungsansätze vorgeschlagen, die die Kundensituation (wie z.B. die Phase im Familienlebenszyklus<sup>665</sup>), Verhaltensintentionen<sup>666</sup>, Produkt- oder Servicebedürfnissen<sup>667</sup> oder Loyalitätstypen<sup>668</sup> berücksichtigen<sup>669</sup>. Daneben spielen Segmentierungen aber auch aus Effizienzüberlegungen eine Rolle, wenn es darum geht, Aktivitäten auf spezielle Kunden bzw. Kundensegmente auszurichten<sup>670</sup>. In der Regel werden

---

<sup>658</sup> so Dowling/Uncles (1997)

<sup>659</sup> vgl. Oggenfuss (1995), S. 59 f., ähnlich auch De Wulf et al. (2001), S. 46, die allerdings feststellen, dass „wear-out“-Effekte durch „Verselbstverständlichung“ von Anreizsystemen in Europa vergleichsweise selten aufgetreten sind.

<sup>660</sup> vgl. dazu auch O'Malley/Tynan (2000), S. 805

<sup>661</sup> vgl. Katzensteiner (2003), S. 68, die als Beispiele dafür die Programme von Aral (Punkte-Sammelaktion für Bälle), PAYBACK und Happy Digits (Emotionen durch hochwertige Prämien) anführen.

<sup>662</sup> Reid Smith (2001a), S. 102

<sup>663</sup> z.B. Reichheld/Schefter (2000)

<sup>664</sup> vgl. z.B. Gaul/Volkman (1999) zur Zielgruppenbindung

<sup>665</sup> vgl. Javalgi/Dion (1999)

<sup>666</sup> vgl. Payne/Frow (1999), vgl. in diesem Zusammenhang auch zur Argumentation von verhaltens- und verhaltensintentionorientierter Segmentierung Parke/Porter (2003), S. 82.

<sup>667</sup> vgl. Whitehouse et al. (2003), S. 19

<sup>668</sup> vgl. Yim/Kannan (1999)

<sup>669</sup> weitere Ausführungen dazu finden sich auch in Abschnitt 6.3 im Rahmen der Ansätze zur Klassifizierung von Kunden für CRM-Fragestellungen.

<sup>670</sup> vgl. zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung aktiver Kundensegmentierungen anhand von Käufercharakteristika auch Huber/Herrmann (2001), S. 117.

Kundenbetreuungskosten<sup>671</sup> oder Kosten in Verbindung mit Rückflüssen aus der Kundenbeziehung und Profitabilitätsüberlegungen im Sinne von Kundenwertüberlegungen miteinbezogen<sup>672</sup>. Im Idealfall maximiert ein Customer Segmentation Management „both the benefits to customers and the long-term profit potential of the organization“<sup>673</sup>. Allerdings bergen Kundensegmentierungen auch die Gefahr, dass sich Kunden, die eine Ungleichbehandlung der verschiedenen Segmente wahrnehmen (z.B. über den Statuslevel in Kundenprogrammen), sich im Vergleich zu anderen Kunden nachteilig behandelt fühlen und dem Unternehmen den Rücken kehren. Insofern erscheint eine Überprüfung der mit **Kundensegmentierungen** verbundenen Erfolgswirkungen innerhalb von Kundenprogrammen sinnvoll.

### 5.2.1.3 Strategische Partnerschaften

Zur Erzielung einer langfristigen, einstellungsbezogenen Kundenbindung (Loyalität) sind neben der Zufriedenheit insbesondere Begeisterung, emotionales Commitment, Involvement und persönliche Identifikation mit dem Anbieter von Bedeutung. Allerdings bietet nicht jeder Produktbereich gleich gute Ausgestaltungsmöglichkeiten, so dass in der Praxis häufig Kooperationen mit Sammel- bzw. Prämienpartnern zu beobachten sind, mit denen Anbieter z.B. in Low-Involvement-Produktbereichen erlebnisorientierte Kundenbindungskomponenten abdecken wollen. Daneben wird die umfassende Befriedigung von Kundenbedürfnissen häufig als Grundvoraussetzung für Kundenbindung gesehen<sup>674</sup>, was ein Anbieter oft nicht alleine, sondern nur gemeinsam mit Programmpartnern leisten kann. Dienstleister machen sich durch spezielle Varianten solcher **Programmpartnerschaften** zu Nutze, dass eine breite Auswahlmöglichkeiten an Prämien oft einen wichtigen Aspekt bei der Beurteilung von Kundenprogrammen durch die Kunden darstellen<sup>675</sup>, indem sie Anbieter aus unterschiedlichen Branchen in Kundenprogrammen vereinen. Am Beispiel von B2C-Kundenprogrammen kann dies treffend mit dem Satz formuliert werden: „Das schönste Kartennetzwerk nutzt allerdings wenig, wenn keine attraktiven Partner aufspringen“<sup>676</sup>.

Die unter dem Schlagwort eines Collaborative Customer Relationship Management diskutierten Erfolgswirkungen durch die Zusammenarbeit mit Partnern der Supply Chain (Zulieferer, Händler) oder mit lateralen Programmpartnern<sup>677</sup> kann bereits bestätigt werden<sup>678</sup>. Es wird daher vermutet, dass sich anbieterinitiierte Programme ohne Partner, anbieterinitiierte Programme mit Partnern und von Dienstleistern initiierte Programme mit Partnern (vgl. Abbildung 5-5) in Bezug auf ihre Erfolgsaspekte unterscheiden.

---

<sup>671</sup> vgl. Shapiro et al. (1987)

<sup>672</sup> vgl. Storbacka (1997)

<sup>673</sup> Whitehouse et al. (2003), S. 18f.

<sup>674</sup> vgl. z.B. Herrmann/Johnson (1999), Jones/Sasser (1995)

<sup>675</sup> vgl. O'Brien/Jones (1995)

<sup>676</sup> Katzensteiner (2003), S. 68

<sup>677</sup> vgl. z.B. Piller et al. (2004)

<sup>678</sup> vgl. Duffy et al. (2004)

Art der Partnerschaft	Beispiel	Partnerspartner
Anbieterinitiierte Programme ohne Partner	 ehemals: <b>Klub Karstadt</b>	Karstadt
Von Dienstleistern initiierte Programme mit Partnern	 <b>Happy Digits</b> Betreiber: <b>CAP Customer Advan- tage Program GmbH</b>	Aldiana, Alsterhaus, Beautynet, Best Western, Bucher Reisen, Condor, DB Autozug, dress-for-less, EPSON Store, Fleurop, fahrrad.de, Gamesload, Gesund ist bunt - Apotheken, getgo.de, hagebau.de, Hamburger Akademie für Fernstudien, Happy Size, herrenausstatter.de, Hertie, ImmobilienScout24, KaDeWe, Kaiser's, Karstadt, KarstadtQuelle Bank, KarstadtReisen, Lencare, LOVEFiLM.de, Mexx, MotorradreifenDirekt, Musicload, myby, mydays, Neckermann, Neckermann Reisen, Neckermann Urlaubswelt, notenbuch.de, onlineKiosk, PARSHIP.de, posterXXL, Premiere, Quelle, ReifenDirekt, Reise Quelle, Rossmann Versand, Runners Point, Sat.1, Schlecker, Sidestep, Sixt, Softwareload, Spreadshirt Designer, Swarovski Deutschland, T-Home, T-Mobile, T-Online Shop, Telekom Friends, Tengelmann, Thalia.de, thomascook.de, Thomas Cook Reisen, Tom Tailor, TravelScout24, Valentins, VistaPrint, Yello Strom, zooplus
	 <b>PAYBACK</b> Betreiber: <b>Loyalty Partner GmbH</b>	Aral, Galeria Kaufhof, real,-dm-drogerie markt, Alice, Apollo-Optik, Dänisches Bettenlager, Direct Line, Europcar, Talk Greener, LEGOLAND, LINDA Apotheken, Marriott, NH Hoteles, readybank, Sportarena, WMF, Vodafone, 11 88 0, Zweirad-Stadler, teilnehmende Sparkassen
Anbieterinitiierte Programme mit Partnern	 <b>Volkswagen Club</b>	Autostadt, Bavaria, Deutsches Theater München, Deutsche Oper Berlin, Estrel Hotel, Eurocamp, GOP Varieté, Hapag Lloyd – Reisebüro, Raus aufs Land, Estrel Hotel, Land-gut-Hotels, MARITIM Hotels, RAMADA Hotels, Romantik Hotels, Schlossgut-Hotels, Stadt-gut-Hotels, The Westin Bellevue, DB Autozug, DB Nachtzug, DFDS Seaways, Euromobil, Europcar

**Abbildung 5-5** Beispiele für Partnerschaften in Kundenprogrammen (Stand Juni 2008)  
 Quelle: eigene Darstellung, www.payback.de, www.happydigits.de, www.volkswagen-club.de

### 5.2.1.4 Customer Insights

Für die treffende Zuordnung einzelner Kunden zu passenden Segmenten werden geeignete Informationen über die Kunden benötigt (z.B. durch elektronische Kommunikationskanäle mit dem Kunden generierbar), die durch Speicherung und Verarbeitung im Sinne einer **Erzeugung von „Customer Insights“** mittels Verwendung von Data Warehousing und Data Mining für ein One-to-One-Marketing Mehrwerte erzeugen sollen. Dabei ist nicht selbstverständlich, dass ein häufig postulierter Zusammenhang zwischen dem Aufbau und der Nutzung umfangreicher Kundeninformationen und dem Erfolg von Kundenbindungsbemühungen besteht.

### 5.2.1.5 Kombination Online/Offline

Ein stark propagierter Erfolgsfaktor im Rahmen der Kundenbindung ist die Verwendung von Online-Instrumenten, in denen unter der stark vereinfachten Annahme, interaktive Beziehun-

gen bedürftigen interaktiver Medien<sup>679</sup>, vielfach ein idealer Weg zur Kundenbindung gesehen wird. Auch wenn in vielen Bereichen die ursprünglich überschwängliche Internet-Begeisterung inzwischen einer realistischeren Betrachtungsweise gewichen ist, bietet das Medium Internet - mit seinen Möglichkeiten zur Interaktivität (Dialogorientierung), Individualisierung, Integration und Information - zahlreiche Charakteristika, die für eine erfolgreiche Ausgestaltung von Kundenbindung als wichtige Prinzipien gelten<sup>680</sup>. Ein Großteil der Kundenkontakte wird aber wohl noch für längere Zeit in der Offline-Welt durchgeführt, woraus sich die Vermutung ableiten lässt, dass erfolgreiche Kundenprogramme geeignete **Online-Offline-Kombinationen** von Kundenbindungsmaßnahmen umfassen und „die Grenzen zwischen online und offline verschwimmen“<sup>681</sup> lassen.

### 5.3 Empirische Studie

#### 5.3.1 Methodik

Vor diesem Hintergrund wurde eine Studie über Erfolgsaspekte von Kundenbindungsaktivitäten durchgeführt, bei der ausgewählte Alternativen einer umfassenden Analyse und Bewertung unterzogen wurden<sup>682</sup>.

Um die vermuteten Erfolgsaspekte empirisch zu überprüfen, wurde eine Untersuchung der genannten Problematik anhand bestehender Kundenprogramme durchgeführt. Ziel der Studie war die Analyse dieser Kundenprogramme und eine Überprüfung, inwieweit sich Erfolgsdimensionen seit Einführung des jeweiligen Programms verändert haben. Die Fragebogenstruktur umfasste fünf Fragenkomplexe (Ausgestaltungsmerkmale, Programm-Partnerschaften, Segmentierungen, Erzeugung von Customer Insights und Online-/Offline-Kombinationen), die jeweils in Verbindung mit Erfolgsdimensionen erhoben wurden.

Da bei der Untersuchung dieser Zusammenhänge die Schwierigkeit besteht, dass es in der Regel „den“ Erfolg von Kundenprogrammen nicht gibt, sondern dass sich Kundenprogramme durch verschiedene Erfolgsdimensionen beschreiben lassen, wurden insgesamt 6 Erfolgsdimensionen mit zusammen 16 Indikatoren berücksichtigt (vgl. Abbildung 5-6).

Dazu wurde eine Befragung von Programm-Managern anhand eines umfangreichen schriftlichen Fragebogens durchgeführt. Von universitätsexterner Seite beteiligte sich die Unternehmensberatung Accenture an der Umfrage. In der Stichprobe wurden Unternehmen berücksichtigt, deren Kundenprogramme sich an Endverbraucher (B2C) oder an gewerbliche Kunden (B2B) richten. Dabei wurden mit den Bereichen Automobil, Banken, Computer/High Tech (nur B2B), E-Commerce (nur B2C), Energie, Fluggesellschaften, Hotel (nur B2C), Medien (nur B2C), Telekommunikation, Touristik (nur B2C), Versicherung, Zulieferer (nur B2B) Branchen ausgewählt, in denen bekannte Kundenprogramme vorhanden sind.

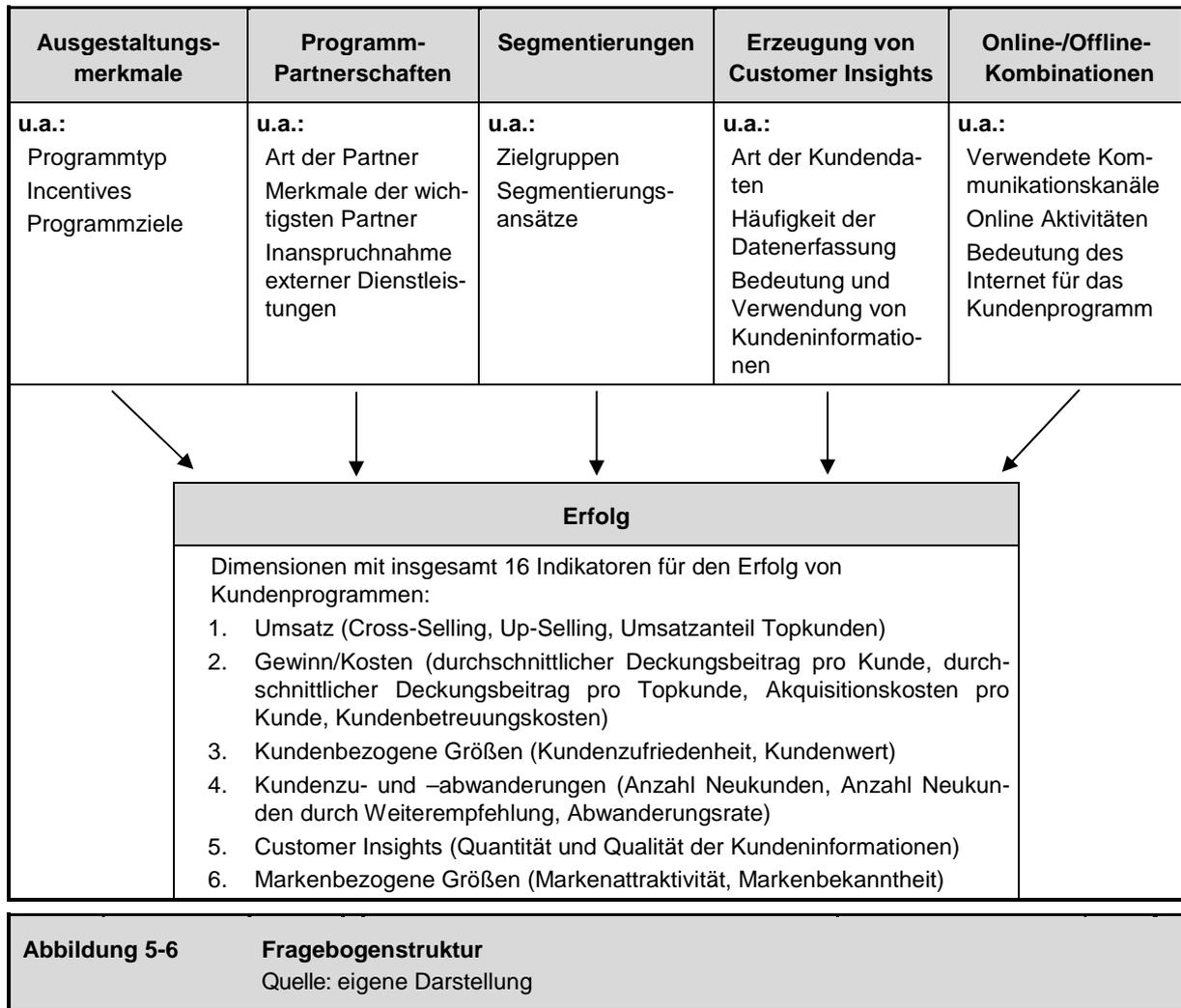
---

<sup>679</sup> vgl. dazu Hildebrand (1998)

<sup>680</sup> vgl. Hildebrand (1998)

<sup>681</sup> Stolpmann (2002), S. 96

<sup>682</sup> vgl. auch die entsprechende Veröffentlichung zu dieser Studie Volkmann/Gaul (2003)



**Abbildung 5-6 Fragebogenstruktur**  
 Quelle: eigene Darstellung

### 5.3.2 Ergebnisse

In einer telefonischen Vorbefragung von Programm-Ansprechpartnern wurde die Bereitschaft zur Teilnahme ermittelt. 142 Kundenprogramme (72 B2C, 70 B2B) wurden ausgewählt und deren Verantwortliche mit Fragebögen (davon 86 per E-Mail und 56 per Post) angeschrieben. 53 Ansprechpartner antworteten, 7 Rückmeldungen enthielten eine deskriptive Beschreibung der bestehenden Kundenprogramme. Aufgrund fehlender Teile mussten einige Antworten aussortiert werden, so dass sich eine Rücklaufquote an auswertbaren Fragebögen von 32,4% ergab.

Wichtigstes Ziel der untersuchten Kundenprogramme ist erwartungsgemäß die Bindung von (Stamm-)Kunden. Daneben werden aber auch eine Steigerung der Profitabilität, die Erzeugung von Customer Insights und die Stärkung des Markenimage angestrebt. Trotz der Heterogenität der Stichprobe ergibt sich in Bezug auf die primären Ziele ein sehr einheitliches Bild, wie beispielsweise eine separate Betrachtung der B2B- und B2C-Programme zeigt (vgl. Abbildung 5-7). Größere Varianzen treten hier bei eher untergeordneten Zielsetzungen auf. Das Schlusslicht bildet das Ziel, Kunden gegenüber Schwächen im Leistungsangebot zu immunisieren (kurz: Erhöhung der Fehlertoleranz beim Kunden).

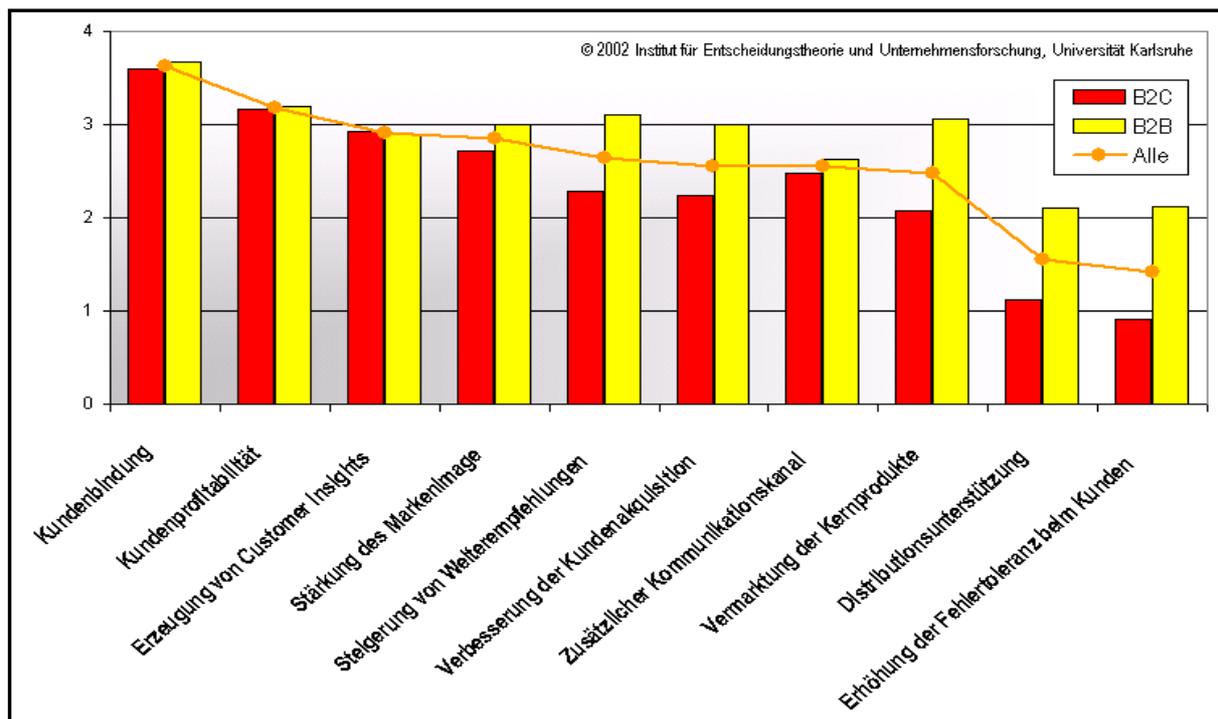


Abbildung 5-7

**Ziele von Kundenprogrammen**

(Skala: 0 = kein Ziel, 1 = unwichtig, 2 = eher wichtig, 3 = wichtig, 4 = sehr wichtig)

Quelle: eigene Darstellung

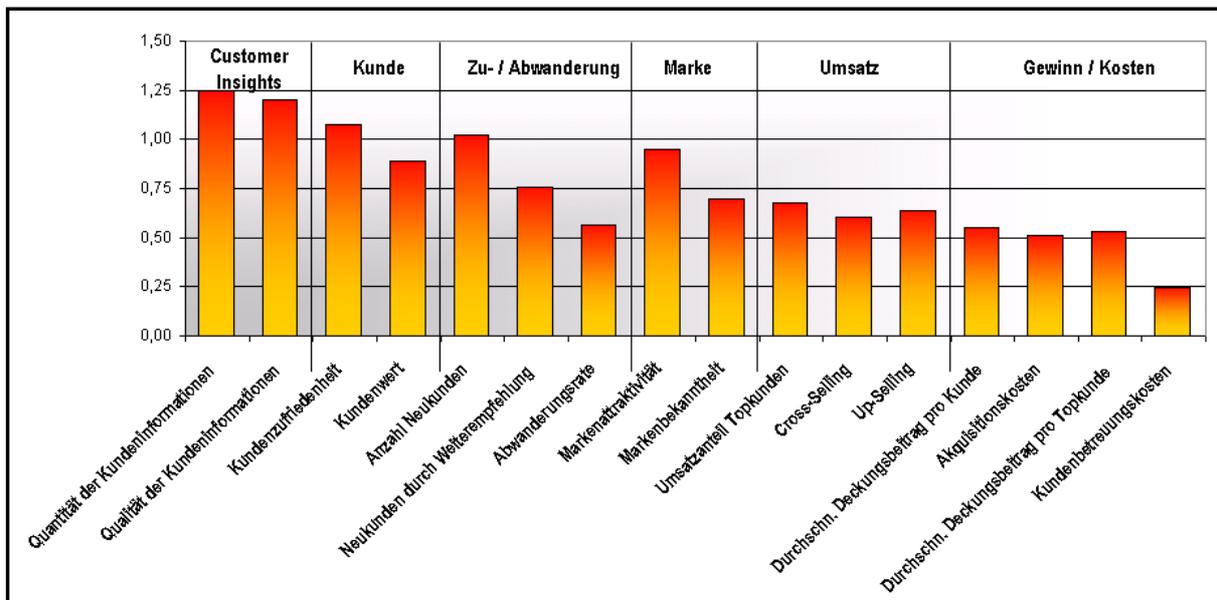
Bei den untersuchten Programmen handelt es sich mehrheitlich um Bonus- und Rabattsysteme (53,7%). Clubkonzepte werden von 43,9% der Programmbetreiber verfolgt, insgesamt 24,4% gaben an, Kombinations- oder Systemlösungen unter Einbeziehung von CRM-, Dataming- oder Datawarehousing-Konzepten zu verwenden. 58,5% der Programme beinhalten ein Beschwerdemanagement-System, darüber hinaus werden bei 41,5% der Programme Kundenkarten ausgegeben. Von den insgesamt 46 untersuchten Kundenprogrammen arbeiten 25 mit Partnern (davon 11 B2B, 14 B2C) und 21 ohne Partner (10 B2B, 11 B2C).

Besonders bei der Vergabe von Programm-Incentives spielen Partner, zum einen als Sammelpartner, zum anderen als Prämienpartner, mit deren Hilfe Sachprämien oder Events oder Fun- und Entertainment-Prämien angeboten werden, eine große Rolle. Die häufigsten Incentives sind jedoch Barrabatte, denen von den Programm-Managern auch der größte Nutzen zugeschrieben wird.

Es stellt sich die Frage, ob der subjektiv beurteilte Nutzen einzelner Incentives mit dem Gesamterfolg der Programme korrespondiert. Hierzu wurden von den Programm-Verantwortlichen die insgesamt 16 Erfolgsindikatoren hinsichtlich ihrer Veränderung nach erfolgter Programmeinführung auf einer siebenstufigen Skala von -3 („sehr stark verschlechtert“) bis 3 („sehr stark verbessert“) beurteilt. Da davon auszugehen ist, dass die Befragten die Auswirkungen ihrer Programme grundsätzlich positiv beurteilen, sind statt der absoluten Ausprägungen vielmehr die relativen Bewertungen der Indikatoren im Verhältnis zueinander von Bedeutung (vgl. Abbildung 5-8).

Die größten positiven Veränderungen werden in Bezug auf die Quantität und der Qualität der Kundeninformationen gesehen – Indikatoren, die vergleichsweise einfach zu beobachten sind. Daneben lassen sich bei Kundenzufriedenheit, Anzahl der Neukunden und Markenattraktivität die nachfolgend größten Verbesserungen beobachten.

Dass die Kosten-/Gewinn- und Umsatzaspekte eher schlechter beurteilt werden, liegt sicherlich auch an der zum Teil schwierigeren Ermittlung entsprechender Kennzahlen.



**Abbildung 5-8**

**Veränderungen der Erfolgsmaße seit Einführung des Kundenprogramms**

(Skala: -3 = sehr stark verschlechtert, -2 stark verschlechtert, -1 = leicht verschlechtert, 0 = keine Auswirkung, 1 = leicht verbessert, 2 = stark verbessert, 3 = sehr stark verbessert)

Quelle: eigene Darstellung

Zur Analyse der Ursachen, die zur Veränderung der Erfolgsdimension beitragen, wurde die Stichprobe in Bezug auf die Befragungsbestandteile Ausgestaltungsmerkmale, Programm-Partnerschaften, Segmentierungen, Erzeugung von Customer Insights und Online-/Offline-Kombinationen jeweils bezüglich unterschiedlicher Designkombinationen in Teilgesamtheiten aufgeteilt, und es wurden deren Erfolgsbewertungen einander gegenübergestellt.

Bei Kundenprogrammen mit besonderer Berücksichtigung der in der Nutzenbeurteilung führenden Boni und Rabatte zeigen sich in Teilbereichen der Erfolgsdimensionen bemerkenswerte Veränderungen. Vor allem bei den auf Kundenwanderungsbewegungen basierenden Erfolgsindikatoren (Anzahl Neukunden, Neukunden durch Weiterempfehlung und Abwanderungsrate) sowie bei den umsatzbezogenen Indikatoren (insbesondere beim Cross-Selling) und den Akquisitionskosten erkennt man deutlich positive Veränderungen. Die Indikatoren zur Erzeugung von Customer Insights sowie die markenbezogenen Größen zeigen allerdings beachtliche Ausschläge in die Gegenrichtung, womit angedeutet wird, dass Kundenprogramme, die statt Boni und Rabatten andere Designkombinationen bevorzugen, bezüglich dieser Erfolgsdimensionen offensichtlich eher Vorteile aufweisen.

Eine uneinheitliche Aussage ergibt sich bei der Betrachtung, ob Kundenprogramme mit oder ohne Partner erfolgreicher sind. Programme mit Partnern entfalten ihre Stärken offensichtlich

in Bezug auf Kundenzuwanderung (dies zeigt sich auch wieder in der positiven Beurteilung der Akquisitionskosten) sowie bei den umsatzbezogenen Indikatoren. Stärkere Verbesserungen beim Cross-Selling verdeutlichen die Vorteile, die durch Verbundeffekte mit anderen Unternehmen entstehen können. Eine Schattenseite von Kundenprogrammen, die mit Partnern auftreten, liegt in einer möglichen Verwässerung des Markenprofils. Insbesondere der Wert für den Indikator Markenbekanntheit fällt nur knapp positiv aus.

Deutliche Vorteile von Programmen, die Kundensegmentierungen verwenden, liegen in den Bereichen Kundenzufriedenheit und Kundenwert. Zufriedene Kunden scheinen offenbar weniger Grund zu haben, dem Unternehmen den Rücken zu kehren, was zur vergleichsweise besten Bewertung der Abwanderungsrate führt.

Interessante Unterschiede zwischen den untersuchten Teilgesamtheiten der Kundenprogramme werden sichtbar, wenn man Programme, für die die Erzeugung von Customer Insights wichtiger ist, mit solchen vergleicht, die darauf weniger Wert legen. Fast alle Erfolgsindikatoren weisen hier positive und zum Teil im Vergleich höhere Verbesserungswerte aus. Lediglich die Kundenbetreuungskosten, unter Umständen ein Ergebnis des höheren Datenaufwandes, fallen aus dem Rahmen.

Als letzter der zu Beginn diskutierten Erfolgsaspekte soll nun der Einfluss von Online-/Offline-Maßnahmen sowie geeigneter Kombinationen einer solchen Vorgehensweise untersucht werden.

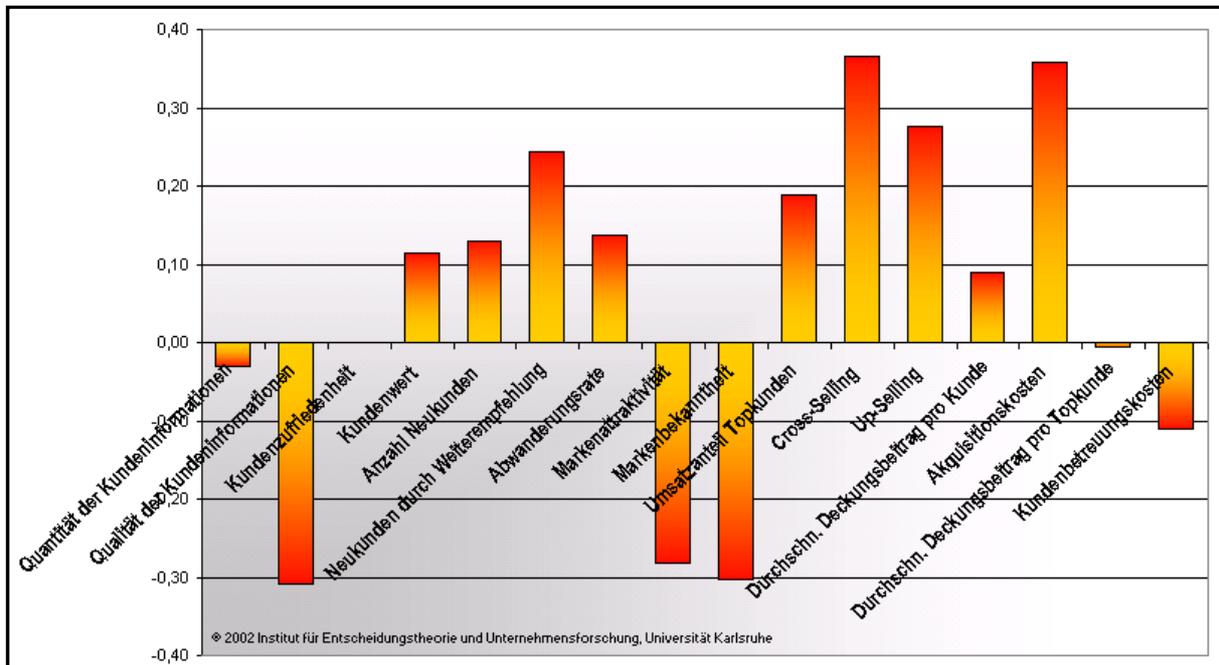


Abbildung 5-9

**Erfolgsaspekte ausgewählter Kundenprogramme  
Kundenprogramme mit Boni/Rabatten**

(Differenz der Mittelwerte der Teilgesamtheiten; Skala: -3 = sehr stark verschlechtert, -2 stark verschlechtert, 1 = leicht verschlechtert, 0 = keine Auswirkung, 1 = leicht verbessert, 2 = stark verbessert, 3 = sehr stark verbessert)

Quelle: eigene Darstellung

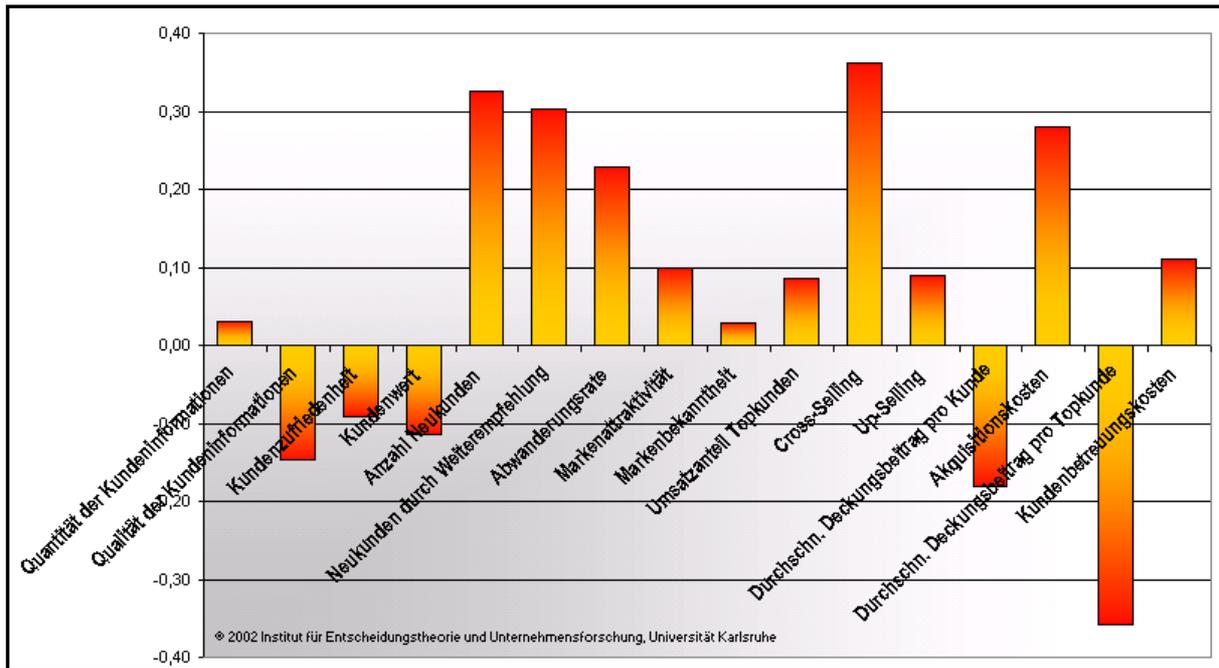


Abbildung 5-10

**Erfolgsaspekte ausgewählter Kundenprogramme  
Kundenprogramme mit Partnern**

(Differenz der Mittelwerte der Teilgesamtheiten; Skala: -3 = sehr stark verschlechtert, -2 stark verschlechtert, 1 = leicht verschlechtert, 0 = keine Auswirkung, 1 = leicht verbessert, 2 = stark verbessert, 3 = sehr stark verbessert)

Quelle: eigene Darstellung

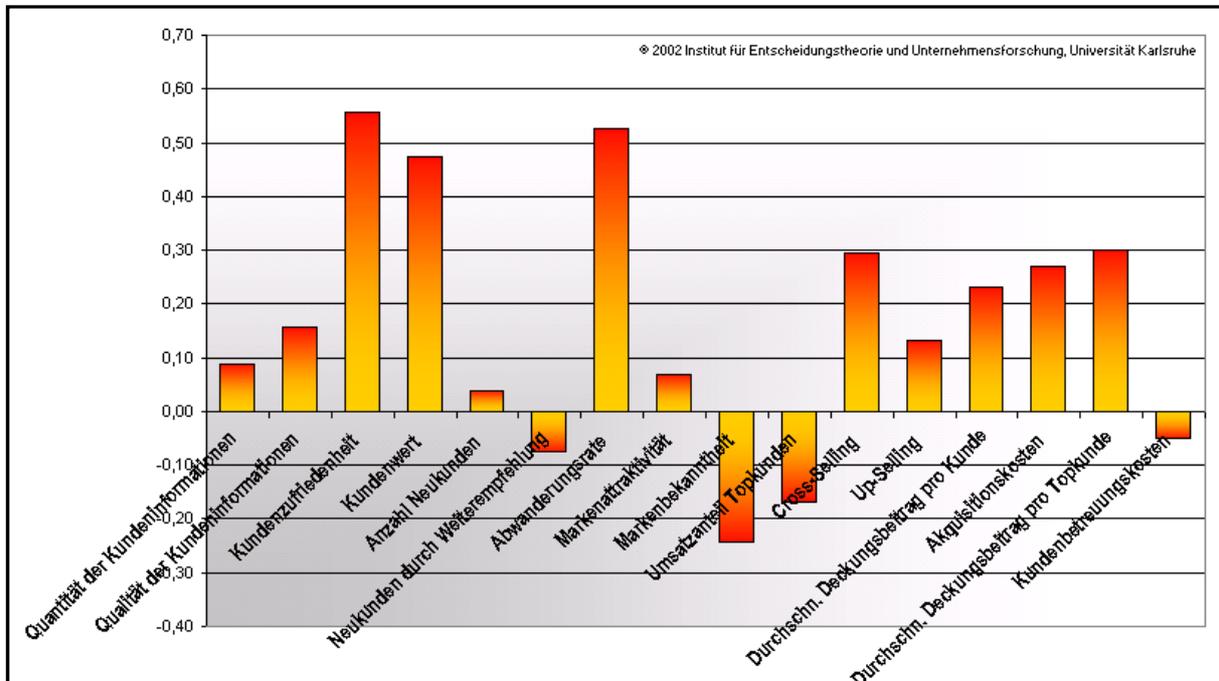


Abbildung 5-11

**Erfolgsaspekte ausgewählter Kundenprogramme  
Kundenprogramme, die Segmentierungen verwenden**

(Differenz der Mittelwerte der Teilgesamtheiten; Skala: -3 = sehr stark verschlechtert, -2 stark verschlechtert, 1 = leicht verschlechtert, 0 = keine Auswirkung, 1 = leicht verbessert, 2 = stark verbessert, 3 = sehr stark verbessert)

Quelle: eigene Darstellung

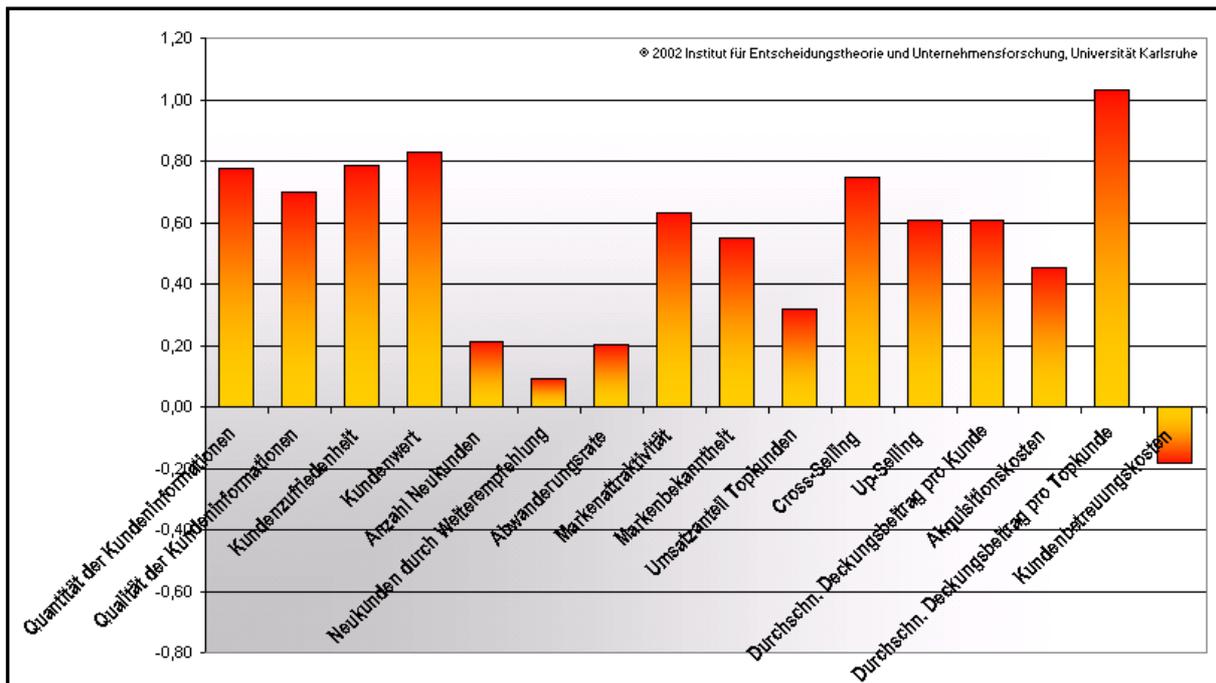


Abbildung 5-12

**Erfolgsaspekte ausgewählter Kundenprogramme.****Kundenprogramme, die besonderen Wert auf die Erzeugung von Customer Insights legen**

(Differenz der Mittelwerte der Teilgesamtheiten; Skala: -3 = sehr stark verschlechtert, -2 stark verschlechtert, 1 = leicht verschlechtert, 0 = keine Auswirkung, 1 = leicht verbessert, 2 = stark verbessert, 3 = sehr stark verbessert)

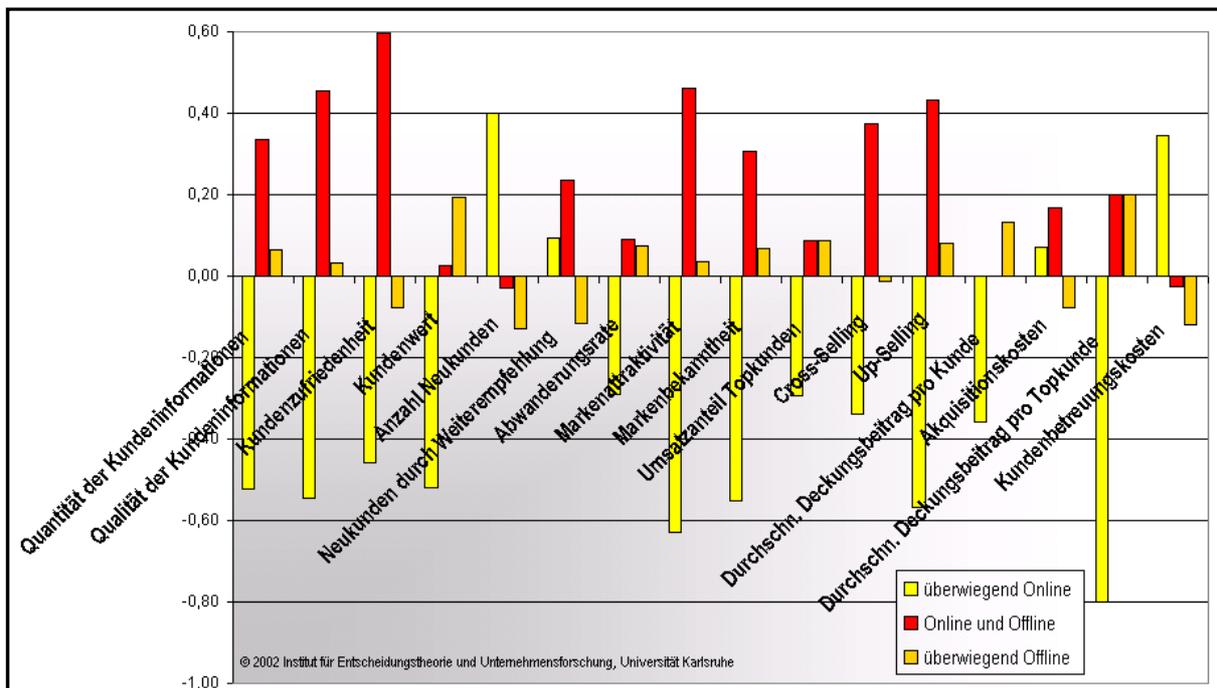
Quelle: eigene Darstellung

Die untersuchten Kundenprogramme werden in drei Teilgesamtheiten aufgeteilt: Programme, die schwerpunktmäßig im Offline-Bereich angesiedelt sind ( $n=21$ ), Programme, die in erster Linie im Online-Bereich positioniert sind ( $n=7$ ), und Programme, die im Wesentlichen Elemente aus beiden Bereichen beinhalten ( $n=12$ ). In diesem Vergleich zeigt sich, dass weder spezialisierte Online- noch reine Offline-Programme mit dem Verbesserungspotenzial kombinierter Programme mithalten können. Lediglich bei wenigen Erfolgsindikatoren schneiden kombinierte Online-/Offline-Programme geringfügig schlechter ab. Beispielsweise nutzen Online-Programme die niedrigeren Eintrittsbarrieren im Internet für eine bessere Neukundenakquisition. Eine Schattenseite der Online-Programme zeigt sich allerdings bei der Betrachtung der Abwanderungsrate. So schnell wie die Kunden im Onlinebereich einen Anbieter finden, so schnell können sie aufgrund der niedrigen Wechselbarrieren auch wieder verschwinden.

### 5.3.3 Schlussfolgerungen

In der Studie wurden insgesamt 53 Kundenprogramme analysiert, von denen 46 einer intensiven Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Designkombinationen bei den Programmmerkmalen und Erfolgsdimensionen unterzogen wurden. Aufgrund der heterogenen Erfolgsdimensionen lässt sich kein allgemeines Patentrezept für die erfolgreiche Bündelung von Kundenbindungsmaßnahmen ableiten. Allerdings wird, auch wenn die Beurteilung der Erfolgsmaße einer subjektiven Einschätzung der Programmverantwortlichen unterlag, anhand der relativen Bewertung der Programme untereinander deutlich, dass verschiedene

Programmerkmale einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg von Kundenprogrammen haben. Versucht man beispielsweise mit einem Kundenprogramm in erster Linie kostengünstige Kundengewinnung und –bindung mit Umsatzsteigerungen durch Cross- und Up-Selling-Effekte zu erreichen, sind Rabattprogramme oder Programme mit Partnern geeignet. Stehen die Steigerung von Kundenzufriedenheit und Kundenwert sowie die Senkung der Abwanderungsrate und Gewinnaspekte im Vordergrund, darf eine geeignete Kundensegmentierung nicht fehlen. Die jeweiligen Vorteile müssen allerdings mit Nachteilen bei anderen Erfolgsdimensionen erkaufte werden. Es ist also notwendig, sich zunächst die angestrebten Ziele des Kundenprogramms zu verdeutlichen, um dann Erfolg versprechende Merkmale bestimmen zu können.



**Abbildung 5-13** **Erfolgsaspekte zwischen Online-, Offline- und kombinierten Programmen**  
 (Differenz der Mittelwerte der Teilgesamtheiten; Skala: -3 = sehr stark verschlechtert, -2 stark verschlechtert, 1 = leicht verschlechtert, 0 = keine Auswirkung, 1 = leicht verbessert, 2 = stark verbessert, 3 = sehr stark verbessert)  
 Quelle: eigene Darstellung

Davon unabhängig hat die Qualität der Kundeninformationen einen durchweg positiven Einfluss auf den Erfolg bei nahezu allen Kundenprogrammen.

Im Hinblick auf die medialen Aspekte von Kundenprogrammen zeigen sich Programme, die sowohl Online- als auch Offline-Elemente miteinander verbinden, gegenüber reinen Online- oder Offline-Programmen deutlich überlegen. Lediglich in den Teilbereichen Neukundengewinnung und Betreuungskosten (Online-Programme) bzw. Kundenwert und Deckungsbeitrag (Offline-Programme) zeigen sich einzelne Vorteile. Insgesamt betrachtet, werden Kundenprogramme auch in Zukunft noch stärker Elemente aus beiden Bereichen miteinander verbinden müssen, um erfolgreich zu sein.

## 5.4 Zusammenfassung

Die Studien, die sich mit der Profitabilität der Kundenbindung beschäftigen, zeigen insgesamt sehr deutlich auf, dass eine höhere Kundenbindung des Kundenstamms deutlich positive Auswirkungen auf die Profitabilität des Unternehmens besitzt. Offen bleibt aber weitgehend, wie dazwischenliegende funktionale Zusammenhänge aussehen können.

Betrachtet man die Profitabilitätseffekte einzelner Kundenbindungsmaßnahmen, ergibt sich ein weniger einheitliches Bild, das sich aus Erfolgs- aber auch aus Misserfolgsgeschichten zusammensetzt.

Daraus lässt sich schließen, dass eine entscheidende Bedeutung darin liegt, die „richtigen“ Maßnahmen einzusetzen, die die Kundenbindung der Zielgruppe tatsächlich zu steigern vermögen. Ist der Maßnahmen Einsatz im Hinblick auf die Erhöhung der Kundenbindung erfolgreich, stellt sich eine höhere Profitabilität fast automatisch ein. Für eine genauere Kosten-Nutzen-Analyse beim Einsatz einzelner Maßnahmen besteht allerdings die Notwendigkeit die Auswirkungen von Maßnahmen auf die Profitabilität einzelner Kunden (-segmente) zu betrachten.

Darüber hinaus geben die Ergebnisse der Studie Hinweise auf die Herangehensweise zur Optimierung von Kundenprogrammen. Dabei sollte berücksichtigt werden:

- Verwendung unterschiedlicher Maßnahmen(-kombinationen) innerhalb eines Kundenprogramms
- Verwendung geeigneter Segmentierungsmöglichkeiten im Modellansatz
- Entscheidungsvariable ist der Einsatz einzelner Maßnahmen
- Verwendbarkeit unterschiedlicher Erfolgsmaße (in Abhängigkeit der zu erreichenden Zielsetzungen des Kundenprogramms)

## 6 Messansätze im Kundenbindungsmanagement

Messansätze im Kundenbindungsmanagement stellen einen Teilbereich des Analytischen Kundenbindungsmanagements dar. Das Analytische Kundenbindungsmanagement beschäftigt sich mit der Auswertung von Kundendaten im weitesten Sinne, um daraus quantitative Informationen zu gewinnen, die zur Steuerung eines Kundenbindungsmanagements dienen.

Data Mining, OLAP, Customer Value, Scoring-Modelle, Segmentierung, Webtracking sind einige wesentliche Schlagworte, die das Gebiet des Analytischen Kundenbindungsmanagement aufzählend umschreiben<sup>683</sup>. In der Praxis und der wissenschaftlichen Diskussion hat sich häufiger der Begriff **Analytisches Customer Relationship Management** durchgesetzt.

Auch wenn die Aufgabenstellungen des Analytischen CRM häufig in Form von Aufzählungen beschrieben werden – wie z.B. “CRM analytics include segmentation studies, customer migration analysis, cross-sell/up-sell analysis, new customer models, customer contact optimization, merchandising analysis, customer attrition and churn models, credit risk scoring, lifetime value (LTV) modeling and much more“<sup>684</sup> - lassen sich jedoch mit

- Datensammlung
- Messung von Konstrukten
- Analyse
- Ableitung von Maßnahmen

wesentliche Teilbereiche unterscheiden<sup>685</sup>. Bei der Datensammlung sind kunden- und interaktionsbezogene Daten (z.B. Umsätze, Kauffrequenzen, Warenkorbdaten, Response auf Marketingaktionen, etc.) relevant<sup>686</sup>. Die Messung von Konstrukten (z.B. Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Kundenwert) kann dabei auf Basis bereits vorhandener oder speziell dafür zu erhebender Daten erfolgen und dient als Grundlage für Analysen, mit denen Einstellungen und zukünftiges Verhalten der Kunden prognostiziert, Bedürfnisse besser erkannt, Effektivität und Effizienz von Marketingmaßnahmen und Kommunikationskanälen ermittelt und daraus monetäre Bewertungen erhalten werden sollen. Als Analysehilfsmittel können Methoden aus Statistik, Operations Research, Numerischer Taxonomie, Data und Web Mining eingesetzt werden. Letztendlich sollen aus den Analyseergebnissen optimierte Maßnahmenpakete abgeleitet werden, die dazu beitragen, die angestrebten Ziele des Kundenbindungsmanagements zu erreichen.

---

<sup>683</sup> vgl. hierzu unter dem Oberbegriff des Analytischen CRM z.B. Skiera (2002)

<sup>684</sup> vgl. Swift (2000), ähnlich auch Skiera (2002)

<sup>685</sup> so auch Swift (2000)

<sup>686</sup> um die Kunden zu verstehen, reicht es dabei nicht aus, Name, Adresse, Alter und Geschlecht zu kennen. Vielmehr sollte eine Datenbank nach Möglichkeit auch Informationen über demografische Daten, Einstellungen, Verhalten, kulturelle Zugehörigkeiten, Zusammensetzung des Haushaltes, Lebensabschnitt, Familienstand, Involvement in sozialen Gruppen, Beziehungen zu anderen Organisationen, Inanspruchnahme von Dienstleistungen, Involvement in Distributionskanäle (vgl. Doyle (1999), S. 90) enthalten.

Wesentliche Voraussetzung für die Modellierung sind Messverfahren für Kundenbindung und Kundenwert. Aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung der Kundenprogramme hat sich darüber hinaus auch eine große Bedeutung geeigneter Segmentierungsverfahren ergeben. Daher werden im Folgenden die

- Messung der Kundenbindung,
- Messung des Kundenwertes und
- Ansätze zur Klassifizierung von Kunden für CRM-Fragestellungen

näher betrachtet<sup>687</sup>. Deren Verwendung zur Analyse und Ableitung von Maßnahmen erfolgen anschließend beim Loyalty Profiling in den Abschnitten 7 und 8.

### 6.1 Messung der Kundenbindung

Die Messung der Kundenbindung erfolgt in der Regel anhand von Indikatoren, die durch Berücksichtigung unterschiedlicher Dimensionen die Komplexität des Konstrukts abdecken sollen. Im Gegensatz zur Kundenzufriedenheit oder auch zu anderen Determinanten der Kundenbindung, die auch direkt ermittelt werden können (Wie zufrieden sind Sie mit dem Anbieter?), wird eine direkte Messung der Kundenbindung (Wie stark sind Sie an den Anbieter gebunden?) kaum vorgenommen, da dies von den Befragten zum einen nur schwierig einzuschätzen ist, zum anderen aber Verzerrungen z.B. aufgrund von Reaktanz auftreten können.

Häufig verwendete Indikatoren zur Messung der Kundenbindung können in

- intentionsorientierte,
- einstellungsorientierte,
- wahrscheinlichkeitsorientierte,
- zufriedenheitsorientierte und
- verhaltensorientierte

Messansätze unterteilt werden. Dadurch ergeben sich umfangreiche Messmöglichkeiten. Ein Grund, warum in Untersuchungen zum Teil sehr unterschiedliche Indikatoren zur Messung der Kundenbindung verwendet werden, liegt in der Abhängigkeit zum betrachteten Kontext. Die Kundenbindungsmaße können branchenabhängig sehr unterschiedlich sein, weil die gewünschten Konsequenzen stark von der Art des Geschäfts abhängen<sup>688</sup>. Darüber hinaus können Messgrößen der Kundenbindung im Online-Umfeld von denen im klassischen Sinne abweichen, schon deshalb, weil nicht jede Website transaktionalen Charakter aufweist<sup>689</sup>.

---

<sup>687</sup> Eine Managementempfehlung zu weiteren Messgrößen findet sich z.B. bei Hansotia (2004b), S. 9

<sup>688</sup> vgl. Johnson/Gustafsson (2000), S. 91

<sup>689</sup> vgl. dazu Holland/Menzel Baker (2001), S. 36

### 6.1.1 Intentionorientierte Messansätze

Intentionale Indikatoren werden in der Praxis häufig verwendet. Auf Basis der von Nachfragern geäußelter Absichten, wie sie sich zukünftig verhalten wollen, wird auf den Grad der Kundenbindung geschlossen. Die zu messenden Verhaltensabsichten müssen sich dabei nicht allein auf das Wiederkaufverhalten beschränken<sup>690</sup>, sondern können sich auch auf Zusatzkaufabsichten (Cross-Buying)<sup>691</sup>, Weiterempfehlungsabsichten<sup>692</sup>, die Absicht zu warten, wenn das gewünschte Produkt kurzfristig nicht verfügbar ist<sup>693</sup>, die Bereitschaft, einen Premiumpreis zu bezahlen<sup>694</sup> bzw. den Anbieter zu wechseln<sup>695</sup> oder die Absicht, die Geschäftsbeziehung fortzusetzen<sup>696</sup>, auszubauen oder zu beenden<sup>697</sup>, erstrecken.

Die Messung von Online-Kundenbindung erfolgt im Rahmen der intentionalen Indikatoren analog. Mit der Internetpräsenz eines Anbieters als Bezugsobjekt ergeben sich die geringere Wechselabsicht einer Website („I seldom consider switching to another website“), die Ablehnung eines Wechsels der Website bei gleichbleibender Leistung („As long as the present service continues, I doubt that I would switch websites“) und die Absicht eine Website möglichst bei jedem Kauf zu nutzen („I try to use the website whenever I need to make a purchase“)<sup>698</sup>.

Intentionen können sich sowohl auf den Händler als auch auf das Produkt bzw. die Marke beziehen<sup>699</sup>. Intentionale Messungen eignen sich besonders bei langen Kaufzyklen<sup>700</sup>. Verhaltensunabhängige Einstellungsmerkmale und tatsächliches zukünftiges Verhalten werden

---

<sup>690</sup> zur Verwendung der Wiederkaufabsicht als Indikator der Kundenbindung vgl. Gronholdt et al. (2000), S. 511, Huber/Herrmann (2001), S. 108, Huber et al. (2001), S. 10, Homburg/Giering (2001), S. 51, Kandampully/Suhartanto (2000), S. 349, zur Unterscheidung der Messung von Wiederkauf- und Weiterempfehlungsabsicht vgl. insbesondere auch Söderlund (2006), S. 89.

<sup>691</sup> vgl. Gronholdt et al. (2000), S. 511

<sup>692</sup> vgl. zur Weiterempfehlungsabsicht Herrmann et al. (2000), Gronholdt et al. (2000), S. 511, Huber/Herrmann (2001), S. 108, Huber et al. (2001), S. 10, Homburg/Giering (2001), S. 51, Kandampully/Suhartanto (2000), S. 348, vgl. ähnlich auch im Sinne positiver Äußerungen gegenüber Dritten Webb/Jagun (1997), S. 151.

<sup>693</sup> vgl. dazu Huber et al. (2001), S. 10, zur Markenwechselabsicht bei Nichtverfügbarkeit der Wunschmarke in der Einkaufsstätte auch Knox/Walker (2001).

<sup>694</sup> zur Preisbereitschaft siehe etwa Huber et al. (2001), S. 10,

<sup>695</sup> vgl. zu Wechselabsicht und Preistoleranz Gronholdt et al. (2000), S. 511

<sup>696</sup> vgl. Webb/Jagun (1997), S. 151, Winand/Pohl (1998)

<sup>697</sup> vgl. zur Absicht weitere Verträge abzuschließen, bzw. Kündigungsabsicht Herrmann et al. (2000)

<sup>698</sup> Srinivasan et al. (2002), S. 49, in Anlehnung an Zeithaml et al. (1996)

<sup>699</sup> vgl. Bloemer/Lemmink (1992), S. 354, Huber/Herrmann (2001), S. 108, Gronholdt et al. (2000), S. 511

<sup>700</sup> vgl. zur Wiederkaufabsicht z.B. Jones/Sasser (1995) S. 94

mit diesen Messansätzen allerdings nur bedingt erfasst<sup>701</sup>. Üblich sind die Verwendung von Likertskalen, die den Grad der Zustimmung zu vorgegebenen Aussagen messen<sup>702</sup>.

### 6.1.2 Einstellungsorientierte Messansätze

Häufig werden zur Messung von Einstellungsindikatoren Likert-Skalen herangezogen<sup>703</sup>, mit denen positive Wahrnehmung („Das Unternehmen hat einen guten Ruf“), emotionale Positionierung („Das Unternehmen ist mir sympathisch“), Involvement („Ich identifiziere mich mit dem Unternehmen“), Commitment („Ich fühle mich dem Unternehmen verbunden“), Produktvertrauen<sup>704</sup> oder Präferenz<sup>705</sup> bewertet werden.

Bei der Messung von Online-Kundenbindung lassen sich deutliche Parallelen mit einem anderen Bezugsobjekt erkennen. Positive Wahrnehmung der Website (“To me this website is the best retail website to do business with”), emotionale Positionierung (“I like using the website”) und Präferenz (“When I need to make a purchase, this website is my first choice” / “I believe that this is my favorite retail website”) finden auch im Online-Umfeld Anwendung<sup>706</sup>.

### 6.1.3 Wahrscheinlichkeitsorientierte Messansätze

Wahrscheinlichkeitsorientierte Messansätze ermitteln die Kundenbindung durch Zuordnung einer Wahrscheinlichkeit, mit der Nachfrager den Eintritt bestimmter Situationen erwarten. Im Gegensatz zur Messung von Einstellungen oder Absichten, die sich auf den Erhebungszeitpunkt beziehen, können Wahrscheinlichkeitsbewertungen auch zukünftige Entscheidungssituationen mit entsprechenden Unsicherheiten antizipieren. Damit dienen sie dazu, Kundenbindungsbewertungen in Bezug auf Anbieter zu erhalten, bei denen der Nachfrager zum aktuellen Zeitpunkt noch gar nicht gekauft hat und daher eine Zuordnung von Wahrscheinlichkeiten quasi hypothetisch erfolgt.

Trotz unterschiedlichen Messskalen<sup>707</sup> erstrecken sich die Wahrscheinlichkeitsmessungen auf ähnliche Dimensionen der Kundenbindung wie intentions- und einstellungsorientierte Messgrößen: Wiederkaufwahrscheinlichkeit<sup>708</sup>, Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit<sup>709</sup> sind

---

<sup>701</sup> so Herrmann et al. (2000), S. 309, vgl. dazu z.B. Jones/Sasser (1995) S. 94, die feststellen, dass 60% - 80% der Automobilkäufer 90 Tage nach Kauf eine Wiederkaufabsicht äußern, allerdings davon nur 35%-40% tatsächlich einen Wiederkauf tätigen.

<sup>702</sup> vgl. z.B. die Verwendung von 5-Punkt-Skalen bei Kandampully/Suhartanto (2000), S. 348, Webb/Jagun (1997), S. 151 bzw. 9-Punkt-Skalen bei Bloemer/Lemmink (1992), S. 354.

<sup>703</sup> vgl. dazu etwa die Verwendung von 7-Punkt-Skalen bei Söderlund (1998), S. 179.

<sup>704</sup> vgl. zur Verwendung der genannten Einstellungsindikatoren Diller (1996a), zur positiven Wahrnehmung des Image des Anbieters auch Winand/Pohl (1998).

<sup>705</sup> vgl. zur Präferenz eines Anbieters gegenüber anderen als Indikator der Kundenbindung Nguyen/LeBlanc (1998), S. 65.

<sup>706</sup> vgl. Srinivasan et al. (2002), S. 49, in Anlehnung an Zeithaml et al. (1996)

<sup>707</sup> für Beispiele zu verwendeten Skalen zur Messung der Wahrscheinlichkeit vgl. Ruyter et al. (1998), S. 441 (9-Punkt-Skalen), Bloemer/Pauwels (1998), S. 80 u. 90 (9-Punkt-Skalen bzw. 4-Punkt-Skalen).

<sup>708</sup> vgl. dazu Andreassen/Lindestad (1998), S. 16, Bloemer/Pauwels (1998), S. 80.

hierbei an erster Stelle zu nennen. Aber auch Wahrscheinlichkeiten zur Ausdehnung oder Reduzierung der Geschäftsbeziehung, zur Ausbildung von Markencommitment<sup>710</sup> oder Präferenzurteilen (Wahrscheinlichkeit, die Geschäftsbeziehung als erste Wahl zu betrachten), von Verhaltensweisen bei Preiserhöhungen (Wahrscheinlichkeit, höhere Preise zu bezahlen, die Geschäftsbeziehung auch bei höheren Preisen weiterzuführen oder zu Konkurrenten mit attraktiveren Preisen zu wechseln) oder von Unzufriedenheitsresponse (Wahrscheinlichkeit von Klagen gegenüber andern Kunden, externen Organisationen oder Mitarbeitern des Anbieters, Wahrscheinlichkeit eines Anbieterwechsels) werden in solchen Messansätzen miteinbezogen<sup>711</sup>.

#### 6.1.4 Zufriedenheitsorientierte Messansätze

Unter der Annahme eines direkten kausalen Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wird mitunter die Kundenzufriedenheit als Messgröße verwendet, um daraus auf die Kundenbindung zu schließen. Auch wenn solche Messungen in der Praxis beispielsweise über die Globalzufriedenheit<sup>712</sup> oder Beschwerdezufriedenheit<sup>713</sup> zu beobachten sind, erscheint dies insbesondere bei Verwendung der Zufriedenheit als alleinige Messgröße für Kundenbindung äußerst fragwürdig, da es sich bei Kundenbindung und Kundenzufriedenheit um zwei durchaus von einander verschiedene Konstrukte handelt und auch der Kausalzusammenhang in vielen Fällen nicht zwingend gegeben ist<sup>714</sup>.

#### 6.1.5 Verhaltensorientierte Messansätze

Verhaltensorientierte Messansätze stellen einen wichtigen Bestandteil zur Messung der Kundenbindung dar, da im Vergleich zum beabsichtigten nur das tatsächliche Verhalten erfolgswirksam wird. Zur Messung des Kaufverhaltens (Primary behaviour) schlagen Jones und Sasser die Messgrößen Zeitpunkt des letzten Kaufs (Recency), Kaufhäufigkeit (Frequency), Summe der getätigten Einkäufe (Amount), Dauer der Geschäftsbeziehung (Retention) und Langfristigkeit (Longevity) vor<sup>715</sup>.

Daneben geben weitere Verhaltensaspekte (Secondary Behavior), die über das Weiterempfehlungsverhalten (Refferals, Endorsements, Spreading Words) gemessen werden können<sup>716</sup>, oder zusammengesetzte Messgrößen, wie beispielsweise das Verhältnis aus Besuchshäufigkeit einer Einkaufsstätte im Verhältnis zur Besuchshäufigkeit aller Einkaufsstät-

---

<sup>709</sup> vgl. neben der Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit auch die Wahrscheinlichkeit zur Ermutigung von Freunden oder positiver Äußerungen über den Anbieter bei Ruyter et al. (1998), S. 441, zur Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit auch Andreassen/Lindestad (1998), S. 16.

<sup>710</sup> vgl. hierzu speziell Bloemer/Pauwels (1998), S. 90

<sup>711</sup> vgl. zur Verwendung Ruyter et al. (1998), S. 441

<sup>712</sup> so etwa Schütz/Krug (1996), Scharioth/Zuber (1999)

<sup>713</sup> vgl. Meyer/Dornach (1992)

<sup>714</sup> vgl. auch Kapitel 2

<sup>715</sup> vgl. Jones/Sasser (1995) S. 94, vgl. zur Dauer der Geschäftsbeziehung auch Hallowell (1996), S. 31, Winand/Pohl (1998)

<sup>716</sup> vgl. hierzu Jones/Sasser (1995) S. 94

ten<sup>717</sup>, Anhaltspunkte über den Grad der Kundenbindung. Mit verhaltensorientierten Komponenten lassen sich tatsächliche Auswirkungen beobachten. Ob aber echte Kundenbindung die Ursache dafür ist, oder welche sonstigen Ursachen für das beobachtbare Kaufverhalten vorliegen, kann mit diesen Messansätzen alleine nicht analysiert werden.

### 6.1.6 Zusammenfassung

In der Regel erfolgt die Messung der Kundenbindung durch eine Menge von Indikatoren, die zu einem übergeordneten Kundenbindungswert zusammengefasst werden. Betrachtet man eine Übersicht von verwendeten Indikatoren lassen sich keine festen Regelmäßigkeiten erkennen (siehe Tabelle 6-1). Gleichzeitig wird aber deutlich, dass sich Messverfahren meist nicht auf einen einzelnen Messansatz beschränken, sondern Messgrößen aus verschiedenen Bereichen miteinander kombinieren.

## 6.2 Messung des Kundenwertes

### 6.2.1 Vorbemerkungen

Ausgaben zum Aufbau und Erhalt von Kundenbeziehungen werden von Unternehmen heute kaum noch als Kosten, sondern vielmehr als Investitionen betrachtet<sup>718</sup>. Bilanziell betrachtet werden allerdings den Ausgaben, wie beispielsweise für Werbemaßnahmen, Marktforschung oder Kundenbindungsaktivitäten, keine Vermögenswerte gegenübergestellt. Grund dafür ist, dass es sich um intangible assets, immaterielles Vermögen, handelt, das z.B. in Form von Kundenstämmen oder Markenwerten nur schwer finanziell bewertet werden kann. Die Nichtbeachtung der Aktivseite führt so zu Fehlallokationen, da nichtmonetäre Erfolge aus Marketingaktivitäten keinen bilanziellen Niederschlag finden. Vor diesem Hintergrund macht es Sinn, sich Gedanken über den durch Kundenbindung geschaffenen Wert zu machen, denn wie „jeder andere Vermögenswert können solche Beziehungen in ihrem Wert steigen oder sinken“.<sup>719</sup>

Maßgeblich für solche Betrachtungen ist die Existenz von Kundenwerten. Ziel der Investitionen ist die Steigerung des Kundenwertes als „primary asset of the firm“<sup>720</sup>, also letztendlich des Beitrags, den der Kunde zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens leisten kann<sup>721</sup>. Diese Beiträge können prinzipiell monetärer oder nicht-monetärer Art sein. Neben monetären Betrachtungen in Form von Kundendeckungsbeiträgen spielen auch nicht direkt-monetäre Leistungen, wie beispielsweise positive Mund-zu-Mund-Kommunikation durch

---

<sup>717</sup> so etwa Sivadas/Baker-Prewitt (2000), S. 76

<sup>718</sup> vgl. Hoekstra/Huizingh (1999), S.257, Mulhern (1999), S.26, Link/Hildebrand (1997), S.164, Diller (1995a), S.286, Meyer/Oevermann (1995), S.1340

<sup>719</sup> Levitt (1985), S. 19

<sup>720</sup> Wyner (1996), S.36

<sup>721</sup> vgl. Blattberg/Deighton (1996), S.138, Mulhern (1999), S.28

Offline / Online		Offline																Online		
Quelle		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
Messgröße																				
Intention	Wiederkauf-/ -nutzungsabsicht	•	•			•	•	•	•				•	•		•	•		•	
	Weiterempfehlungs- absicht		•				•							•	•	•	•			
	Zusatzkaufabsicht								•	•				•	•					
	Preisbereitschaft	•	•											•				•		
	Zukünftig hauptsächlich genutzter Anbieter		•	•																
	Wechselabsicht														•	•				•
	Bereitschaft zu warten, falls Produkt nicht verfügbar																	•		
	Absicht, Geschäftsbeziehung auszubauen										•									
Einstellung	Positive Wahrnehmung						•													•
	Emotionale Positionierung						•													•
	Involvement						•													
	Commitment						•													
	Produktvertrauen						•													
	Präferenz																			•
Wahrscheinlichkeit	Wiederkauf- wahrscheinlichkeit			•					•		•									
	Weiterempfehlungswahr- scheinlichkeit			•							•	•								
	Wahrscheinlichkeit zum Ausbau/Reduktion der Ge- schäftsbeziehung											•								
	Wahrscheinlichkeit für Präfe- renz											•								
	Wahrscheinlichkeit für Anbie- terwechsel											•								
Zufrie- denheit	Globalzufriedenheit							•					•							
	Beschwerde- zufriedenheit		•																	
Verhalten	Kontakt-/ Kauf- / Nutzungs- häufigkeit bzw. -verhalten		•		•			•											•	
	Weiterempfehlungshäufigkeit, -verhalten				•				•	•			•						•	
	Beschwerdehäufigkeit, - verhalten		•																	

Tabelle 6-1

**Messgrößen zur Bestimmung der Kundenbindung in ausgewählten Studien**

Legende der verwendeten Quellen: A = Fornell (1992), B = Meyer/Dornach (1992), C = J.D. Power (siehe Korte (1995)), D = Jones/Sasser (1995), E = Korte (1995), F = Diller (1996a), G = Schütz/Krug (1996), H = Peter (1997) (Automobilbranche), I = Peter (1997) (Pharmagroßhandel), J = Andreasen/Lindestad (1998), K = Ruyter et al. (1998), L = Scharioth/Zuber (1999), M = Gronholdt et al. (2000), N = Herrmann et al. (2000), O = Kandampully/Suhartanto (2000), Huber/Herrmann (2001), P = Huber et al. (2001), Q = Reid Smith (2001a), R = Srinivasan et al. (2002).

Quelle: Eigene Darstellung

Weiterempfehlungen oder die Kundenattraktivität eine wichtige Rolle für den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens<sup>722</sup>. Wirken sich Marketingmaßnahmen, die an einen Kunden gerichtet sind, auch auf andere Kunden in diesem Umfeld positiv oder negativ auf die Profitabilität aus, spricht man auch von dem Netzwerkwert des Kunden und damit insgesamt von dem Customer's Network Lifetime Value (CNLV)<sup>723</sup>.

Je besser man die aktuelle und potenzielle Profitabilität eines Kunden einschätzen kann, um so sicherer können Marketingentscheidungen in unterschiedlichsten Bereichen, wie zum Beispiel Produkt- und Serviceentwicklung, Preisstrategie oder Kommunikation<sup>724</sup> und natürlich auch in Bezug auf Kundenbindungsaktivitäten, getroffen werden. Eine vereinfachte Grundforderung besteht darin, in erster Linie die wertvollen Kunden an das Unternehmen zu binden<sup>725</sup>. Dies führt wieder zu der Frage, wie Kundenwert definiert und schließlich auch gemessen werden kann. Eine allgemeingültige Definition in der Literatur existiert nicht. Rein begrifflich besteht schon eine Vermischung des Kundenwerts aus der Nachfragerperspektive und dem Kundenwert aus Anbietersicht. Der Kundenwert aus der Nachfragerperspektive beschreibt den Wert, den ein Kunde der Leistung eines Anbieters beimisst<sup>726</sup>.

Für die vorliegende Problemstellung sind die Aspekte des Kundenwertes aus der Sicht des Anbieters von Interesse. In diesem Sinne existieren für den deutschen Begriff Kundenwert<sup>727</sup> in der englischsprachigen Literatur verschiedene Ausdrücke. Während Dwyer von „customer lifetime valuation“ spricht<sup>728</sup>, verwenden Blattberg und Deighton „customer equity“<sup>729</sup>. Bei anderen Autoren werden Kundenwertüberlegungen unter „customer valuation“<sup>730</sup>, „customer profitability“<sup>731</sup> oder „lifetime value“<sup>732</sup> subsumiert. Inhaltliche Differenzierungen sind jedoch weniger an die Begrifflichkeiten als an die zugrundeliegenden Definitionen geknüpft. Dazu geben ausgewählte Definitionen einen Überblick, die in der Tabelle 6-2 dargestellt sind.

---

<sup>722</sup> vgl. z.B. Blattberg/Thomas (1998), S. 362, Hoekstra/Huizingh (1999), S. 266

<sup>723</sup> Algesheimer/Wangenheim (2006), S. 48

<sup>724</sup> vgl. Mulhern (1999), S.26, Berger/Bechwati (2001), S.50

<sup>725</sup> vgl. Reichheld (1993b), S.107, Wyner (1996), S.36, Mulhern (1999), S.26, Bruhn et al. (2000), S.169

<sup>726</sup> häufig wird hierfür der Begriff „customer value“ verwendet (so z.B. bei Woodruff/Gardial (1996), Fisher-Gardial et al. (1997), Higgins (1998), Stahl et al. (1999)) oder allgemeiner von „value“ im Sinne von Kundennutzen gesprochen (z.B. Webb/Jagun (1997), Walters/Lancaster (1999c), Yi/Jeon (2003)).

<sup>727</sup> vgl. z.B. Krafft/Marzian (1997), Krafft (1997), Krafft (2002). Cornelsen (2000), Bruhn et al. (2000), Krafft (1999), Krüger (1997), vom Kundenertragswert spricht Knöbel (1995).

<sup>728</sup> Dwyer (1989)

<sup>729</sup> Blattberg/Deighton (1996)

<sup>730</sup> Wyner (1996)

<sup>731</sup> Storbacka (1997)

<sup>732</sup> Hoekstra/Huizingh (1999)

Autor /Quelle	Definition	Meßgröße	Zeitbezug	Besonderheiten
Plinke (1989), S. 316	Kundenwert „prinzipiell als ... [der] Schaden, der eintritt, wenn der Kunde abwandert, also den drohenden Verlust von Erfolgspotentialen“.	Gewinn („Erfolg“)	Zukunft	negative Definition, quasi als Opportunitätskosten
Reichheld/Sasser (1991), S. 110	Kundenwert „entspricht ... dem Nettozeitwert der [prognostizierten] Gewinnströme“	Gewinn	Zukunft	Opportunitätskosten bei Abwanderung von Kunden
Gündling (1996), S. 209	„Der Kundenwert drückt aus, wie hoch das Umsatzpotential eines Kunden ist“.	Umsatz	Zukunft	
Meffert/Bruhn (1997), S. 145	„... diskontierter Gewinn, den ein Kunde im durchschnittlichen Verlauf einer Kundenbeziehung erzeugt“.	Gewinn (diskontiert)	gesamte Kundenbeziehung	Durchschnittsbeachtung
Blattberg/Thomas (1998), S. 362	„Customer Equity is defined as the value associated with a customer based on: (1) the customer's lifetime economic value and (2) the indirect economic return from influencing other prospectives or current customers“.	Gewinn (direkt und indirekt dem Kunden zurechenbare Beiträge)	gesamte Kundenbeziehung	Berücksichtigung indirekter Faktoren wie z.B. Weiterempfehlung.
Fornell/Bryant (1998), S. 168	„... zufriedene Kunden [stellen] einen realen, wenn auch immateriellen Vermögenswert für ein Unternehmen ... [dar]. Von einem Vermögenswert kann immer dann gesprochen werden, wenn sich dem Eigentümer daraus zukünftige Einnahmequellen erschließen“.	Umsatz („Einnahmen“)	Zukunft	Kunde als immaterielles Vermögen
Hoekstra/Huizingh (1999), S. 266	„... total value of direct contributions (transactions) and indirect contributions (e.g., recommendations, new product ideas) to overhead and profit of an individual customer during the entire customer life cycle ...“	Gewinn (diskontiert) <u>und</u> indirekte Erfolgsbeiträge	gesamte Kundenbeziehung	Berücksichtigung nichtmonetärer Erfolgsgrößen
Schweiger (1999), S. 18	Kundenwerte „sind die Erträge aus den Kundenbeziehungen, die über die Dauer der Kundenbeziehung anfallen. Die Erträge aus Kundenbeziehungen werden durch den Erfolg von Maßnahmen zur Gewinnung, zur Bindung, zum Cross- bzw. Up-Selling von Kunden sowie zum ‚Turn-Around‘ von unprofitablen Kunden in profitable Kunden und den dabei anfallenden Kosten beeinflusst“.	Gewinn („Ertrag“)	gesamte Kundenbeziehung	Berücksichtigung von Maßnahmen und ihren Kosten
Algesheimer/Wangenheim (2006)	Kundenwert ist definiert als „Customer's Lifetime Value (CNLV) as the discounted cash surpluses generated over the customer lifecycle plus increases by network effects minus decreases by network effects.“	Gewinn („Ertrag“)	gesamte Kundenbeziehung	Berücksichtigung der Ertragswirkungen, die bei anderen Kunden im Netzwerkumfeld eines Kunden entstehen.

Tabelle 6-2

## Definitionen und Arten von Kundenwertbegriffen

Quelle: Eigene Darstellung

Neben der Bandbreite der Erklärungsansätze werden anhand der Definitionen wesentliche Probleme der Kundenwertermittlung deutlich. Während das Problem der benötigten umfangreichen Informationsbasis, das Mulhern 1999 noch mit den Worten „The measurement of profits at the customer level has drawn little attention, not because it lacks importance, but because of difficulties in obtaining accurate information on individual customer purchase be-

havior<sup>733</sup> beschrieben hat, durch stetig wachsende Datenbanken langsam relativiert wird, fasst Cornelsen mit Durchsetzung, Differenziertheit und Dimensionalität weitere Problemfelder zusammen<sup>734</sup>. Unter Durchsetzung wird erfasst, wem gegenüber (intern oder extern) Kundenwertberechnungen als Rechtfertigung dienen sollen. In unserem Fall hat der Kundenwert die Aufgabe „eine Identifikation der kundenbezogenen Wertsteigerungspotentiale in verschiedenen Kundengruppen zur Sicherstellung einer differenzierten Bearbeitung verschiedener Kundensegmente zu identifizieren und realisieren“<sup>735</sup>. Die Differenziertheit gibt an, auf welchem Aggregationsniveau eine Kundenbewertung stattfinden soll (Bewertungen auf kundenindividuellem Niveau, Bewertungen von Kundengruppen oder Bewertungen des ganzen Kundenstamms<sup>736</sup>). Unter dem Aspekt der Dimensionalität der Kundenwertberechnung wird noch einmal zwischen zeitlicher und sachlicher Dimensionalität unterschieden<sup>737</sup>. In Bezug auf die zeitliche Dimensionalität können Betrachtungen der bisherigen<sup>738</sup>, der zukünftigen<sup>739</sup> oder der gesamten Kundenbeziehung vom Anfang bis zum Ende<sup>740</sup> differenziert werden<sup>741</sup>. Die sachliche Dimension bezieht sich vor allem auf die Berücksichtigung der für die Berechnung des Kundenwertes relevanten Informationen. Im engeren Sinn geht es dabei um die Monetarisierung des Kundenwertes, die als „excess of a customer’s revenues over time over the company costs of attracting, selling and servicing that customer“<sup>742</sup> beschrieben werden kann. Mulhern konkretisiert den Geldwert eines Kunden: „Customer profitability is the net dollar contribution made by individual customers to an organization“<sup>743</sup>. Daneben gibt es Ansätze, auch Aspekte in den Kundenwert zu integrieren, die über den rein finanziellen Deckungsbeitrag hinausgehen. Unter Qualität eines Kunden<sup>744</sup>, Referenzwert<sup>745</sup> oder Netzwerkwert<sup>746</sup> beschreiben solche Aspekte eine weiter gefasste Kundenattraktivität.

---

<sup>733</sup> Mulhern (1999), S.26

<sup>734</sup> vgl. Cornelsen (2000), S.51 ff

<sup>735</sup> Bruhn et al. (2000), S.167

<sup>736</sup> vgl. Cornelsen (2000), S.51 f.

<sup>737</sup> vgl. Cornelsen (2000), S.52 ff.

<sup>738</sup> insbesondere Ansätze der Kundendeckungsbeitragsrechnung

<sup>739</sup> etwa Fornell/Bryant (1998), Gündling (1996), Plinke (1989), Reichheld/Sasser (1991)

<sup>740</sup> so z.B. Blattberg/Thomas (1998), Hoekstra/Huizingh (1999), Meffert/Bruhn (1997), Schweiger (1999)

<sup>741</sup> vgl. allgemein auch Mulhern (1999), S.28, Köhler (2005), S.405 f.

<sup>742</sup> Berger/Bechwati (2001), S.49, ähnlich auch Dwyer (1989), S.9, Meffert/Bruhn (1997), S. 145, Schweiger (1999), S. 18

<sup>743</sup> Mulhern (1999), S.26

<sup>744</sup> vgl. Hoekstra/Huizingh (1999)

<sup>745</sup> vgl. Cornelsen (2000)

<sup>746</sup> vgl. Customer’s Network Lifetime Value, Algesheimer/Wangenheim (2006), S. 48

Indikator	B2C/ B2B	Datenbasis	Erklärungsbeiträge zur Attraktivität
Relatives Umsatzpotential	B2C/ B2B	Gesamtumsatz, Umsatz des Kunden, Umsatzentwicklung, geplante/ erwartete Auf- träge, Umsatz des größten Kunden	Größenordnung/Macht des Kunden; Bedeutung für eigene Kapazitätsaus- lastung; economies of scale; Schät- zung zukünftiger Entwicklungen
Relatives Erfolgspotential	B2C/ B2B	Kundendeckungsbeiträge (KDB), Entwicklung der KDB, maximaler KDB, Konditionen, Um- sätze	Gewinnbeitrag; finanzielle Bedeutung der Kundenbeziehung; Schätzung zukünftiger Entwicklungen
Entwicklungspotential	B2C/ B2B	Informationen über zukünftigen Bedarf B2C: Position im Kundenlebenszyklus (Be- ruf/Ausbildung (Studenten, Berufsanfänger)) B2B: Alter/Wachstums des Kundenunterneh- mens	Erkennen von Chancen, Investitions- würdigkeit
Preisdurchsetzbarkeit/ Preisbereitschaft	B2C/ B2B	tatsächlicher Preis, eingeräumte Konditionen, Art der gekauften Produkte (Qualität versus Preis), Reaktionen des Kunden auf Preisver- änderungen in der Vergangenheit	Höhe des Umsatzes/Deckungsbei- trags; Verlustrisiko bei Preiserhöhun- gen
Bonität/Zahlungsver- halten	B2C/ B2B	vergangenes Zahlungsverhalten, Einkommen (Privatperson) bzw. Ertragslage (Unterneh- men), Unternehmensrating, Sicherheiten, Zahlungsart, Schufa-Auskunft, anhängige Verfahren	Risiko des Umsatzverlustes; Zinsver- luste; Kosten des Mahnwesens
Reklamationsverhalten/ Beratungsintensität/ Serviceansprüche	B2C/ B2B	Anzahl der Reklamationen, durchschnittliche Beratungsdauer, durchschnittliche Beratungs- kosten, zusätzlich erbrachte Serviceleistungen	Höhe der vom Kunden verursachten Kosten bzw. des Deckungsbeitrags; Crosssellingpotenzial durch Service- angebote
Standort	B2C/ B2B	geographische Entfernung, Transport- /Kommunikationskosten, Land	Kosten für Lieferungen und Betreu- ung; kulturelle Barrieren; rechtliche Aspekte
Referenzpotential	B2C/ B2B	Anzahl von Freundschaftswerbun- gen/Empfehlungen, Größe/Image des Kun- denunternehmens	kostengünstige Neukundenakquisiti- on; Weiterempfehlungsverhalten; Verwendung als Referenzkunden
Innovationspotential	B2C/ B2B	Zusammenarbeit bei F&E, Kaufbereitschaft für neue Produkte, Anzahl Verbesserungsvor- schläge, Lead User	Einsparungen bzw. Unterstützung bei Entwicklung neuer Produkte; Mithilfe bei der Markterprobung („Innovato- ren“, Erstkäufer)
Gegengeschäftsattrakti- vität	B2B	getätigte Gegeneinkäufe (Art, Höhe, Bedeu- tung), Leistungsspektrum des Kunden	Kostensparnisse beim eigenen Einkauf
Branchenentwicklung	B2B	Wachstumsrate der Branche, Wachstums- prognose (Zukunftstechnologie versus gesät- tigte Märkte), Bedeutung des Kunden in der Branche	Schätzung zukünftiger Umsätze; Partizipation an Wachstumsbranchen
Synergiepotentiale	B2B	Know-how des Kunden, Leistungsspektrum des Kunden, Bereitschaft zur Zusammenar- beit, Konkurrenzsituation	Kostenvorteile durch vertikale Koope- ration

Tabelle 6-3

**Mögliche Indikatoren und deren Erklärungsbeiträge zur Bestimmung der Kundenattraktivität**

Quelle: in Anlehnung an Plinke (1989), S. 317, Köhler (1998), S. 345, Link (1995), S. 110, Hentschel (1991), S. 26, Böing/Barzen (1992), S. 88, Rieker (1995), S. 57ff.

Die Messung der Kundenattraktivität geschieht in der Praxis häufig durch Scoringmodelle, die in der Regel mehrere –teilweise bis zu 1.000<sup>747</sup> - vergangenheits- und/oder zukunftsorientierte Kundenmerkmale miteinbeziehen<sup>748</sup>. Eine Übersicht über mögliche Indikatoren und ihre Erklärungsbeiträge zur Kundenattraktivität sind in der Tabelle 6-3 zusammengefasst.

Da für die Verwendung in einem analytischen Kontext vor allem die monetäre Komponente des Kundenwertbegriffes von Bedeutung ist, werden im Folgenden insbesondere Verfahren zur Kundenwertbestimmung vorgestellt, die auf diese engere Begriffsfassung abzielen.

### 6.2.2 Verfahren zur Kundenwertberechnung

Nach einer Systematisierung von Verfahren zur Kundenbewertung von Bruhn et al.<sup>749</sup> lassen sich Unterscheidungen in heuristische und quasi-analytische, monetäre und nicht monetäre sowie statische und dynamische Verfahren treffen.

<b>Kundenbewertungsverfahren</b>	Heuristisch	Nicht-monetär	Statisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demographische und ökonomische Segmentierung</li> <li>• Klassifikationsschlüssel</li> <li>• Positiv Cluster</li> <li>• Kundenportfolio</li> </ul>
			Dynamisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loyalitätsleiter</li> </ul>
		Monetär	Statisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABC-Analyse</li> </ul>
			Dynamisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABC-Analyse mit dynamischen Werten</li> <li>• Kundenlebenszyklusanalyse</li> </ul>
	Quasi-Analytisch	Nicht-monetär	Statisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scoring- Tabelle</li> <li>• Scoring- Tabelle mit mikrogeografischen Daten</li> </ul>
			Dynamisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scoring-Tabelle mit Potentialwerten (RFMR-Tabelle)</li> </ul>
		Monetär	Statisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kundendeckungsbeitragsrechnung</b></li> <li>• <b>Kundenbezogene Rentabilitätsrechnung (ROI)</b></li> <li>• <b>Customer Costing</b></li> </ul>
			Dynamisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kundendeckungsbeitragspotential</b></li> <li>• <b>Customer Equity Test</b></li> <li>• <b>Customer Lifetime Value</b></li> </ul>

**Abbildung 6-1** Systematisierung von Verfahren zur Kundenwertbestimmung  
 Quelle: Bruhn et al. (2000), S. 170

Weitere Systematisierungen nach der Komplexität der Ansätze und der Art der Kriterien finden sich zum Beispiel bei Rieker<sup>750</sup>. Die Komplexität eines Ansatzes bestimmt sich dabei nach der Anzahl der verwendeten Kriterien. Es wird zwischen ein- und mehrdimensionalen Verfahren sowie quantitativen und qualitativen Kriterien unterschieden. Bei mehrdimensionalen

<sup>747</sup> vgl. dazu Link (1995), S. 109

<sup>748</sup> vgl. Köhler (2005), S. 413f.

<sup>749</sup> vgl. Bruhn et al. (2000), S.169 f.

<sup>750</sup> vgl. Rieker (1995), S.49 ff, vgl. auch Krafft (2002)

len Ansätzen können quantitative und qualitative Kriterien gleichzeitig in die Bewertung mit einfließen. Ähnlich unterscheidet auch Cornelsen, der die Verfahren in ein- und zweidimensionalen Ansätzen unterteilt, wobei sich die eindimensionalen Verfahren nochmals untergliedern in monetäre und nicht-monetäre Verfahren<sup>751</sup>. Eine Unterscheidung von Verfahren im Hinblick auf die zeitliche Dimension findet sich zum Beispiel bei Homburg und Schnurr, die nach periodenbezogenen, periodenunabhängigen und periodenübergreifenden Ansätzen differenzieren<sup>752</sup>.

Aus den bereits dargelegten Gründen sind die quasi-analytischen, monetären, dynamischen Berechnungsansätze zum Kundenwert hier von besonderem Interesse. Bei Zeitpunktsbetrachtungen oder kurzfristigen Entscheidungssituationen können unter Umständen aber auch quasi-analytische, monetäre, statische Verfahren eine gewisse Hilfestellung bieten.

### 6.2.2.1 Kundendeckungsbeitragsrechnung und Kundendeckungsbeitragspotenzial

Die Kundendeckungsbeitragsrechnung (KDBR) beschäftigt sich mit den monetären Beiträgen, die ein Kunde in einem bestimmten Betrachtungszeitraum in der Vergangenheit für das Unternehmen geleistet hat<sup>753</sup>. Im Gegensatz dazu ist das Kundendeckungsbeitragspotenzial eine mehrperiodige Größe, die neben dem gegenwärtigen Deckungsbeitrag auch alle zukünftigen vom Kunden generierten Deckungsbeiträge berücksichtigt<sup>754</sup>. Da das Kundendeckungsbeitragspotenzial insofern auf der Kundendeckungsbeitragsrechnung aufbaut, werden beide Verfahren hier gemeinsam behandelt.

Bei der Kundendeckungsbeitragsrechnung werden die Kosten zur Akquisition und Bindung bzw. Betreuung des Kunden den aus allen seinen Käufen erzielten Erlösen gegenübergestellt. Die KDBR kann für einzelne Kunden, aber auch für Kundensegmente oder den gesamten Kundenstamm zum Controlling der Marketingaktivitäten eingesetzt werden.

Auf der Erlösseite ergeben sich die Nettoerlöse aus den Bruttoumsätzen durch die Berücksichtigung von Erlösschmälerungen<sup>755</sup>. Unter Abzug der Kostenarten erhält man als Ergebnis die in Abbildung 6-2 dargestellte vierstufige Kundendeckungsbeitragsrechnung. Die Kosten, die in der KDBR Berücksichtigung finden, stellen allerdings häufig nur einen relativ geringen Anteil der Marketingkosten dar, so dass noch ein erheblicher Fixkostenanteil verbleibt.

Das Deckungsbeitragspotenzial umfasst neben dem gegenwärtigen Deckungsbeitrag auch die für die Zukunft prognostizierten Deckungsbeiträge. Seien

$DB_{pot}$ : Kundendeckungsbeitragspotenzial,  
 $DB_0$ : gegenwärtiger Kundendeckungsbeitrag und

<sup>751</sup> vgl. Cornelsen (2000), S.91 ff

<sup>752</sup> vgl. Homburg/Schnurr (1999), S.7 ff.

<sup>753</sup> Eine allgemeine Einführung in die Deckungsbeitrags- und Einzelkostenrechnung bietet z.B. Riebel (1982).

<sup>754</sup> vgl. z.B. Link (1995), S.109, Link/Hildebrand (1995), S.29

<sup>755</sup> Dies sind einerseits direkt von der Rechnung abzuziehende Erlösschmälerungen (z.B. Rechnungsrabatte, Skonti, Preisdifferenzen) und andererseits periodische Erlösschmälerungen, bei denen eine zeitliche Abgrenzung erforderlich ist (z.B. Quartalsrückvergütungen), vgl. dazu auch Schröder (1978), S. 50.



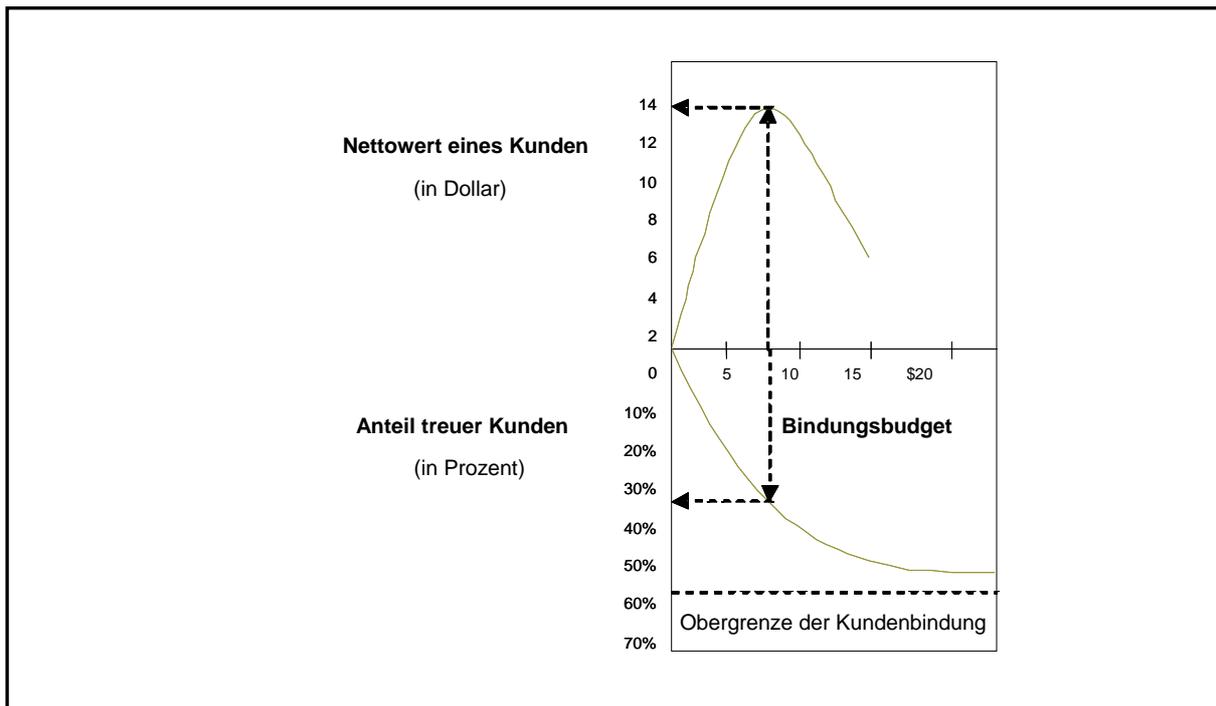


Abbildung 6-3

**Budgetermittlung nach dem Customer Equity Test**

Quelle: Blattberg/Deighton (1996), S. 141

Die Autoren gehen davon aus, dass sich der Zusammenhang zwischen den eingesetzten Aufwendungen zur Akquisitions- bzw. Bindung und der daraus resultierenden Akquisitions- bzw. Bindungsquote funktional darstellen lässt. Anhand von Erfahrungswerten wird ein Exponentialverlauf vermutet<sup>760</sup>, der durch einen Höchstwert bei unendlich großem Budget und einen konstanten Parameter bestimmt wird<sup>761</sup>.

Mit

$A$ : Aufwand zur Akquisition eines Kunden

$k_1$ : Konstante, die den Verlauf des Zusammenhangs angibt, und

$H\ddot{o}chstquote_A$ : maximal erreichbare Akquisitionsquote bei unendlichem Budget

ergibt sich für die Akquisitionsquote  $a$

$$a = H\ddot{o}chstquote_A \cdot [1 - e^{(-k_1 \cdot A)}] \quad (6-2)$$

Mit

$R$ : Aufwand zur Bindung eines Kunden

$k_2$ : Konstante, die den Verlauf des Zusammenhangs angibt, und

$H\ddot{o}chstquote_R$ : maximal erreichbare Bindungsquote bei unendlichem Budget

gilt für die Bindungsquote  $r$  analog

$$r = H\ddot{o}chstquote_R \cdot [1 - e^{(-k_2 \cdot R)}] \quad (6-3)$$

<sup>760</sup> vgl. Blattberg/Deighton (1996), S.139

<sup>761</sup> zur Parameterschätzung werden Expertenbefragungen vorgeschlagen, vgl. Blattberg/Deighton (1996), S.139

Im unteren Teil der Abbildung 6-3 ist ein solcher Zusammenhang exemplarisch für die Bindungsquote dargestellt.

Bei bekannter Gewinnmarge  $m$  kann vom Akquisitionsbudget auf den Wert eines Kunden in der ersten Periode<sup>762</sup> geschlossen werden. Abhängig von der Wahrscheinlichkeit, mit der ein Kunde durch das eingesetzte Budget akquiriert wird, berechnet sich der Ergebnisbeitrag  $NC$  (net contribution) aus

$$NC = a \cdot m - A \quad (6-4)$$

Da die Aufwendungen zur Akquisition eines Kunden größer sind als der entsprechende Ergebnisbeitrag in der ersten Periode, sagt dieser Wert noch wenig über die langfristige Profitabilität eines Kunden aus. Hierzu bedarf es zusätzlich der Betrachtung der Rückflüsse der weiteren Perioden nach der Akquisition. Hierbei sind die Bindungsaufwendungen und die daraus resultierenden Rückflüsse entscheidend.

Sei  $y$  den Index der Periode nach der Akquisition ergibt sich der Gewinnbeitrag  $CR$  (contribution from retention) eines Kunden in der Periode  $y$  dann als

$$CR = r^y \cdot \left(m - \frac{R}{r}\right) \quad (6-5)$$

Zur Vereinfachung wird angenommen, dass sich die Gewinnmarge  $m$  über die Zeit nicht verändert. Wird dieser Wert über alle Jahre summiert und mit einem Risikowert  $d$  abgezinst, so ergibt sich der gesamte Gewinnbeitrag über alle Perioden  $CR_{ges}$  als

$$CR_{ges} = \frac{r'}{1+r'} \cdot \left(m - \frac{R}{r}\right) \quad \text{mit } r' = \frac{r}{1+d} \quad (6-6)$$

Der gesamte Kundenkapitalwert  $CE$  (customer equity) ist dann

$$CE = NC + a \cdot CR_{ges} = a \cdot m - A + a \cdot \left[\frac{r'}{1+r'} \cdot \left(m - \frac{R}{r}\right)\right] \quad (6-7)$$

Eine Differenzierung zwischen unterschiedlichen Kunden kann anhand des Gewinnbeitrages erfolgen. Unterschiedliche Auswirkungen aufgrund des Bindungsverhaltens finden allerdings keine Berücksichtigung.

### 6.2.2.3 Customer Lifetime Value

Der Customer Lifetime Value (CLV) orientiert sich an der Kapitalwertmethode und betrachtet die Kundenbeziehung über ihre gesamte Dauer, indem Kosten und Erlöse gegenübergestellt und auf den Betrachtungszeitpunkt diskontiert werden. Ausgewählte Definitionen zum CLV sind in der Tabelle 6-4 dargestellt<sup>763</sup>.

<sup>762</sup> Blattberg und Deighton verwenden als Zeiteinheit jeweils ein Jahr

<sup>763</sup> für weitere Definitionen vgl. auch Hoekstra/Huizingh (1999), S.259

Autoren	Bezeichnung	Berechnung	Fokus
Dwyer (1989)	Customer Lifetime Value (LTV)	diskontierter Gewinn unter Berücksichtigung von Kundenmigration	Kundenmigrationsmodell mit Übergangswahrscheinlichkeiten
Deighton et al. (1994)	Customer Lifetime Value (LTV)	diskontierte Umsätze	Kunde als Vermögenswert; Kundenbindung zur Erhöhung des Wertes
Link (1995)	Customer Lifetime Value (LTV)	diskontierte Umsätze abzüglich unmittelbar dadurch entstehender Ausgaben	Einordnung der Methode in andere Bewertungsverfahren
Schweiger (1999)	Customer Lifetime Value (CLTV)	„durchschnittliches Jahresergebnis (Ergebnisbeitrag) gewichtet mit dem Verlustrisiko des Kunden, berechnet über die durchschnittliche Dauer der Kundenbeziehung, diskontiert auf das aktuelle Jahr“ (S. 19)	Erweiterung in zwei Stufen: <u>1. Stufe</u> : Potentieller LTV (PLTV), erhöht um Produkte, für die der Kunde hohes Potential aufweist; <u>2. Stufe</u> : Zukünftiger LTV (ZLTV), berichtigt um den Anteil, den das Unternehmen am gesamten Einkaufsvolumen des Kunden hat
Hoekstra/Huizingh (1999)	Customer Lifetime Value (LTV)	„All authors agree that lifetime value is a discounted measure for future income“. (S. 258)	Definition und Berechnung in Literatur und Praxis
Karr (1999)	Customer Lifetime Value (CLTV)	„... customer lifetime value is the net present value of future profits or cash flows generated by a customer ...“	Kunde als Vermögen, dessen Wert steigen und fallen kann
Krafft (1999)	Customer Lifetime Value (CLV)	Netto-Gegenwartswert = diskontierte zukünftige Erlöse und Kosten	Vorhersage, ob, wann und wieviel gekauft wird
Martin (2000)	Return on Customer Relationship (ROC)	Integration des „Kundenwerts“ (=Kundendeckungsbeitrag) über die Zeit	Kundenverhaltensmodelle; Beeinflussungsmöglichkeiten der „Kundenwert“-Kurve über die Zeit
Rust et al. (2000)	Lifetime Value	Diskontierte Deckungsbeiträge bzw. Umsätze	Orientierung am Share-of-Wallet

**Tabelle 6-4** Bezeichnungen und Berechnung des Customer Lifetime Value  
Quelle: Eigene Darstellung

Vor einigen Jahren wurde noch festgestellt: „While the concept of ‘lifetime customer value’ has been recognized for many years (...) methods for estimating lifetime value are not yet well developed“<sup>764</sup>. Eine VDI-Studie von 1997, die eine Verwendung bei nicht einmal 8% der befragten Unternehmen ermittelte<sup>765</sup>, bestätigt diese Einschätzung. Nur unwesentlich neuere Studien ergeben bereits einen deutlich höheren Anteil an Unternehmen, die Customer Lifetime Value Ansätze nutzen<sup>766</sup>. Besonders bei Unternehmen mit hohen Umsätzen aus dem Direktmarketing und ausgereiften Kundeninformationssystemen setzen sich diese Verfahren immer mehr durch<sup>767</sup>. Auch wenn die CLV-Verfahren als gemeinsames Ziel versuchen, Prinzipien der dynamischen Investitionsrechnung auf Kundenbeziehungen zu übertragen<sup>768</sup>,

<sup>764</sup> Buzzell (1998), S. 504

<sup>765</sup> vgl. Krafft (1997), S. 9

<sup>766</sup> vgl. die Studie von Hoekstra/Huizingh (1999), S. 258ff., bei der 24% der befragten Unternehmen angeben an, CLV zu berechnen.

<sup>767</sup> vgl. Hoekstra/Huizingh (1999), S.260

<sup>768</sup> vgl. Bruhn et al. (2000), S.171, Link/Hildebrand (1997), S.164

handelt es sich dabei nicht um ein einheitliches Berechnungskonzept. Vielmehr stellen die CLV-Verfahren eine Gruppe von Ansätzen dar, die auf gemeinsamen Grundprinzipien aufbauen<sup>769</sup>. Aufgrund vielfältiger Einsatzmöglichkeiten des CLV werden unterschiedliche Verfahren zur Ermittlung des CLV entwickelt und dabei stark an die jeweiligen Anforderungen angepasst.

Zur Unterteilung verschiedener CLV-Ansätze liefern Bruhn et al. eine geeignete Gliederungssystematik<sup>770</sup>. Sie unterscheiden Verfahren nach aggregierten/disaggregierten Verfahren, Verfahren mit/ohne Retention Rate und Verfahren mit/ohne Interaktionswerten. Während disaggregierte Verfahren kundenbezogene Daten auf individuellem Niveau benötigen, können aggregierte Verfahren auch mit stärker zusammengefasster Datengrundlage arbeiten. Verfahren mit Retention Rate verwenden eine Art Risikomaß für die Wiederkaufwahrscheinlichkeit eines Kunden oder eines Kundensegments. Verfahren mit Interaktionswerten berücksichtigen zusätzliche, meist nicht-monetäre Aspekte als Bestimmungsfaktoren der Kundenbindung.

Da für die vorliegende Problemstellung die Berechnung von Kundenwerten für einzelne Kunden oder Kundensegmente notwendig ist, kann auf die Betrachtung der aggregierten Verfahren verzichtet werden. Auf die Retention Rate wird im weiteren Verlauf der Arbeit gesondert eingegangen, so dass an dieser Stelle lediglich Verfahren ohne Retention Rate berücksichtigt werden. Wie bereits eingangs des Abschnittes zur Messung des Kundenwertes erwähnt, soll der Schwerpunkt der Betrachtung auf einer engen Auslegung des Kundenwertbegriffes liegen ohne Einbezug von zusätzlichen Merkmalen, die eher die Kundenattraktivität beschreiben als einen echt monetär messbare Kundenwert darstellen. Um deren Auswirkungen jedoch deutlich zu machen, wird neben einigen Verfahren ohne Interaktionswerte auch eines mit Interaktionswerten exemplarisch vorgestellt.

### **Der Kundenwert nach Köhler**

Aufgrund der Sichtweise einer Geschäftsbeziehung als langfristige Investition verfolgt Köhler einen mehrperiodigen Ansatz<sup>771</sup>. Alle dem Kunden direkt zurechenbaren Ein- und Auszahlungsströme während der gesamten Lebensdauer der Kundenbeziehung werden mit Hilfe der Kapitalwertmethode erfasst. Durch die Unterteilung der zeitlichen Dimension des Kundenwertes in drei Perspektiven stellt dieser Ansatz quasi eine Erweiterung der Kundendeckungsbeitragsrechnung dar. Während es bei der rückblickenden (retrospektiven) Sichtweise vor allem darauf ankommt, aus bereits vorhanden Daten den bisherigen Wert einer Kundenbeziehung zu ermitteln, hat der in die Zukunft gerichtete (prospektive) Teil der Kundenwertberechnung die Aufgabe, zukünftige Potenziale mittels möglichst valider Prognosen aufzudecken. Zusammen mit den Zahlungsströmen der aktuellen Periode ergeben diese Aspekte eine ganzheitliche Sicht auf eine Kunde-Anbieter-Beziehung.

---

<sup>769</sup> Für einen Überblick über Studien zum Thema Customer Lifetime Value vgl. Verhoef et al. (2007), S. 113

<sup>770</sup> vgl. Bruhn et al. (2000), S.171

<sup>771</sup> vgl. Köhler (2005)

Mit

$KW$ :	prospektiver Kundenwert
$E_t$ :	Einzahlungen in Periode $t$
$A_t$ :	Auszahlungen in Periode $t$
$q = 1 + i$ :	mit $i$ als Kalkulationszinsfuß
$t$ :	Index für die Periode ( $t = 0, \dots, n$ ), mit $t = 0$ für die gegenwärtige Periode und $t = n$ für die letzte Betrachtungsperiode der mehrjährigen Kundenbeziehung

wird der prospektive Kundenwert wie folgt berechnet

$$KW = E_0 - A_0 + (E_1 - A_1) \cdot q^{-1} + (E_2 - A_2) \cdot q^{-2} + \dots + (E_n - A_n) \cdot q^{-n} \quad (6-8)$$

Der von Köhler vorgestellte Ansatz ist stark vom Kapitalwertgedanken beeinflusst. Vorteile des Verfahrens liegen in einer relativ problemlosen Integration in das Rechnungswesen, solange dieses in der Lage ist, die benötigten Ein- und Auszahlungen dem einzelnen Kunden zuzurechnen. Durch die einfache Aufteilung in Ein- und Auszahlungen wird wenig Aufmerksamkeit auf marketingrelevante Aspekte, wie etwa Anzahl der gekauften Produkte oder bezahlter Preis, aber auch auf die Auswirkungen von Marketing-, insbesondere Kundenbindungsaktivitäten gelegt.

### Der Customer Lifetime Value nach Link und Hildebrand

Im Ansatz von Link und Hildebrand<sup>772</sup> ermöglicht eine separate Modellierung der Marketingkosten mittels eines eigenen Faktors den Einfluss von Marketingaufwendungen in der wertmäßigen Betrachtung einer Kundenbeziehung dazustellen<sup>773</sup>. Insbesondere wird vorgeschlagen, die Wirkung verschiedener Marketingprogramme auf den Kundenwert anhand ihrer Erfolgswirksamkeit zu überprüfen und zu beurteilen<sup>774</sup>. Das Marketingprogramm wird hierbei über die Variablen Vertragslaufzeit, Preisnachlässe und die Kosten sonstiger Marketingmaßnahmen beschrieben. Allerdings betrachten Link und Hildebrand nur den zukünftigen Teil der Kundenbeziehung und formulieren ihren Customer Lifetime Value als Barwert der zukünftigen Nettoeinnahmen des Kunden mit

$V_r$	Barwert der zukünftigen Nettoeinnahmen des Kunden
$t$ :	Index der Periode ( $t = 1, \dots, T$ ) mit
$T$ :	voraussichtliche Dauer der Kundenbeziehung
$x_t$ :	Abnahmeproggnose für Jahr $t$
$p$ :	(kundenindividueller) Produktpreis
$k$ :	Stückkosten
$M_t$ :	kundenspezifische Marketingaufwendungen im Jahr $t$
$r$ :	Kalkulationszinsfuß

<sup>772</sup> Link/Hildebrand (1997)

<sup>773</sup> vgl. hierzu auch die Anmerkung von Hoekstra/Huizingh (1999), S.259

<sup>774</sup> vgl. Link/Hildebrand (1997), S.165

durch

$$V_r = \sum_{t=0}^T \frac{x_t \cdot (p-k) - M_t}{(1+r)^t} \quad (6-9)$$

Das Verfahren verlangt, dass aus der Höhe der Aufwendungen für sonstige Marketingmaßnahmen Rückschlüsse auf deren Erfolgsbeitrag gezogen werden. Wie aber bereits Blattberg/Deighton (1996) nachgewiesen haben, ist nicht die Höhe sondern vielmehr die optimale Verteilung der Ausgaben auf unterschiedliche Maßnahmen erfolgswirksam<sup>775</sup>. Das Verfahren kann aber problemlos Anwendung finden, wenn es zur monetären Bewertung des Kunden eingesetzt wird.

### Der Customer Lifetime Value nach Mulhern

Der Ansatz von Mulhern<sup>776</sup> ist ähnlich aufgebaut – allerdings deutlich detaillierter – wie der von Link und Hildebrand. Mit

$i$ :	Index für Kunden
$j$ :	Index für Transaktion (Kauf)
$t$ :	Index für Periode
$CP_i$ :	Profitabilität des Kunden $i$
$p_{ijt}$ :	Kaufpreis des Kaufes $j$ durch Kunden $i$ in Periode $t$
$c_{ijt}$ :	Kosten der Einheit bei Kauf $j$ durch Kunden $i$ in Periode $t$
$mc_{ikt}$ :	variable Marketingkosten $k$ für Kunden $i$ in Periode $t$
$r$ :	Zinssatz, der das Risiko zukünftiger Cash Flows repräsentiert

ergibt sich die Profitabilität des Kunden als

$$CP_i = \sum_{t=1}^T \frac{\sum_{j=1}^{J_i} (p_{ijt} - c_{ijt}) - \sum_{k=1}^{K_i} mc_{ikt}}{(1+r)^t} \quad (6-10)$$

In Erweiterung zum Verfahren von Link und Hildebrand kann jeder einzelne Kauf eines Kunden pro Periode dargestellt werden. Dies ist besonders für Unternehmen sinnvoll mit einer Vielzahl unterschiedlicher Produkte, die sich innerhalb einer großen Preisspanne bewegen, so dass eine Bewertung eines Kaufes mit einem Durchschnittspreis über alle Produkte nicht angemessen wäre. Für die Erfassung des Zusammenhangs zwischen Marketingprogramm und Profitabilität gelten allerdings dieselben Einschränkungen, wie für das Verfahren von Link und Hildebrand. Für die benötigte Datenbasis muss ein wesentlich höherer Aufwand in Kauf genommen werden, da jeder Kunden mit seinen einzelnen Transaktionen und den damit verbundenen Kosten und gezahlten Preisen gesondert erfasst bzw. prognostiziert werden muss.

<sup>775</sup> vgl. Blattberg/Deighton (1996), S.137

<sup>776</sup> vgl. Mulhern (1999)

## Der Customer Lifetime Value nach Rust et al.

Im Zusammenhang mit dem Customer Lifetime Value nach Rust et al.<sup>777</sup> werden zwei Ansätze vorgestellt, die vom Wert des Kunden unter Berücksichtigung des Share-of-Wallets ausgehen. Dabei bezeichnen

- $i$  den Index für die Kunden,
- $t$  den Index für die Perioden,
- $T$  die Länge des Planungszeitraumes und
- $d$  den Abzinsungsfaktor.

Die erste Variante des Customer Lifetime Value nach Rust et al. berücksichtigt die Kaufhäufigkeit  $F_{it}$  eines Kunden  $i$  in der Periode  $t$  in der betrachteten Produktkategorie. Multipliziert mit dem Share-of-Wallet  $S_{ij}$ , dem Anteil der Käufe, die der Kunden bei einem Anbieter tätigt, und  $\pi_{it}$  als durchschnittlicher Deckungsbeitrag eines Kaufes des Kunden  $i$  in Periode  $t$ . Diskontiert mit dem Abzinsungsfaktor und summiert über den Betrachtungszeitraum ergibt sich

$$LifetimeValue = \sum_{t=0}^T \left[ (1+d)^{-t} F_{it} S_{it} \pi_{it} \right] \quad (6-11)$$

Unter Verwendung des durchschnittlichen Umsatz  $R_{it}$  eines Kunden  $i$  in Periode  $t$  und  $M_{it}$  als prozentualen Deckungsbeitrag liefern Rust et al. eine zweite Variante des Customer Lifetime Value, die weniger auf die Anzahl bzw. Frequenz der Einkäufe als auf die getätigten Umsätze Bezug nimmt.

$$LifetimeValue = \sum_{t=0}^T \left[ (1+d)^{-t} R_{it} S_{it} M_{it} \right] \quad (6-12)$$

Auch in dieser Variante wird der erwartete Share-of-Wallet  $S_{it}$  des Kunden  $i$  in der Periode  $t$  zur Bestimmung des Anteils eingesetzt, der auf eine bestimmte Marke oder einen bestimmten Anbieter entfällt.

## Der Customer Lifetime Value nach Hoekstra und Huizingh

Als Beispiel für ein Verfahren zur Berechnung des CLV unter Berücksichtigung von Interaktionswerten wird der Ansatz von Hoekstra und Huizingh<sup>778</sup> vorgestellt, in dem neben rein monetären Größen auch weitere Aspekte der Kundenbindung Berücksichtigung finden. Sie definieren den Customer Lifetime Value als „total value of direct contributions (transactions) and indirect contribution (e.g., recommendations, new product ideas) to overhead and profit of an individual customer during the entire customer life cycle“<sup>779</sup>. Das Verfahren soll folgenden Anforderungen genügen<sup>780</sup>:

- Die Kundenbeziehung ist ganzheitlich zu betrachten. Eine rückblickende und eine vorausschauende Komponente sind erforderlich.
- Die Berechnung des CLV erfolgt für jeden einzelnen Kunden.

<sup>777</sup> Rust et al. (2000), S. 265

<sup>778</sup> Hoekstra/Huizingh (1999)

<sup>779</sup> Hoekstra/Huizingh (1999), S.266

<sup>780</sup> vgl. Hoekstra/Huizingh (1999), S.263 f.



en oder Kaufabsichten des Kunden. Das Potential des Kunden wird aus dem voraussichtlichen Verkaufsvolumen oder voraussichtlichen Deckungsbeitrag ermittelt. Eine Übersicht über die verschiedenen Einflussfaktoren wird nochmals in Abbildung 6-4 gegeben. Genauere Vorgaben, wie die unterschiedlichen Faktoren in die Größen Kundenqualität, Kundenpotential, Qualität des Anbieters und Potential des Anbieters eingehen, werden nicht gemacht. Stattdessen verweisen Hoekstra und Huizingh auf eine jeweilige Anpassung<sup>782</sup>.

Formell ergibt sich der Lifetime Value von Hoekstra und Huizingh mit

$i$ :	Index für Kunden
$t$ :	Index für Periode ( $t = 0, \dots, p, p+1, \dots, n$ )
$LTV_i$ :	Lifetime Value des Kunden $i$
$CQ_{it}$ :	Qualität des Kunden $i$
$CS_{it}$ :	Anteil des Bedarfs, den der Kunden beim eigenen Unternehmen deckt = $f(\text{Qualität des Anbieters, Potential des Anbieters})$
$CP_{it}$ :	Potential des Kunden $i$
$r$ :	Diskontierungszins
$p$ :	Anzahl der Perioden seit der ersten Transaktion
$n$ :	voraussichtliches Ende der Kundenbeziehung

als

$$LTV_i = \sum_{t=0}^p CQ_{it} \cdot (1+r)^{p-t} + \sum_{t=p+1}^n (CS_{it} \cdot CP_{it}) \cdot (1+r)^{p-t} \quad (6-13)$$

### Einbeziehung der Retention Rate

Die Retention Rate oder auch Kundenbindungsrate stellt ein Risikomaß für die Anbieter-Kunden-Beziehung dar. Sie gibt an, wieviel Prozent der Kunden innerhalb einer Periode dem Anbieter treu bleiben, oder bezogen auf einen einzelnen Kunden, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass der Kunde in der Folgeperiode wieder beim Anbieter kauft. In den meisten CLV-Modellen wird die Dauer der Geschäftsbeziehung als feste Größe vorgegeben oder als konstant angenommen<sup>783</sup>. Gerade vor dem Hintergrund, dass es eine wesentliche Aufgaben des Kundenbindungsmanagements ist, eine für den Anbieter optimale Rate der Kundenbindung zu erlangen, ist dies nicht akzeptabel. Es gilt vielmehr, die Retention Rate vom Unternehmen aktiv durch Strategien zur Kundenbindung zu beeinflussen. Verschiedene Autoren weisen darauf hin, dass es nicht auf eine Maximierung der Bindungsrate ankommt, sondern vielmehr darauf, dass ein optimales Verhältnis zwischen Kundenbindung und Neukundenakquisition gefunden werden soll.<sup>784</sup>

<sup>782</sup> vgl. Hoekstra/Huizingh (1999), S.272

<sup>783</sup> vgl. hierzu z.B. Bruhn et al. (2000), S.173 f.

<sup>784</sup> vgl. z.B. Blattberg/Deighton (1996), S.137. Für den Zusammenhang zwischen Akquisition und Bindung vgl. auch Thomas (2001)

Als Beispiel für eine Modellierung der Retention Rate wird auf einen Ansatz von Rust und Zahorik<sup>785</sup> zurückgegriffen. In ihrer Arbeit wird am Beispiel der Kundenzufriedenheit der Einfluss eines kundenindividuellen Einstellungsmerkmals auf die Retention Rate dargestellt. In ihrer Studie formulieren sie die Retention Rate wie folgt<sup>786</sup>:

$$r_i = \frac{1}{1 + e^{-GZ_i}} \quad (6-14)$$

Dabei bezeichnet

- $i$  Index für Kunden  $i$ ,
- $r_i$  Retention Rate des Kunden  $i$  und
- $GZ_i$  Kundenzufriedenheit des Kunden  $i$ .

Diese Zusammenhänge basieren im Wesentlichen auf Plausibilitätsüberlegungen. Im Indifferenzbereich, wo der Kunde weder ausgesprochene Zufriedenheit noch Unzufriedenheit empfindet, wirken sich geringe Zu- oder Abnahmen des Zufriedenheitsgefühls in Bezug auf die Wiederkaufwahrscheinlichkeit am stärksten aus. Dagegen haben Änderungen der Zufriedenheit in den Bereichen, in denen der Kunde entweder vollkommen zufrieden gestellt oder vollkommen unzufrieden ist, kaum Auswirkungen. Darüber hinaus ist auch die sinnvolle Eigenschaft einer asymptotischen Annäherung an die Maximal- bzw. Minimalwerte gegeben. Der Verlauf der Funktion ist in Abbildung 6-5 noch einmal grafisch dargestellt.

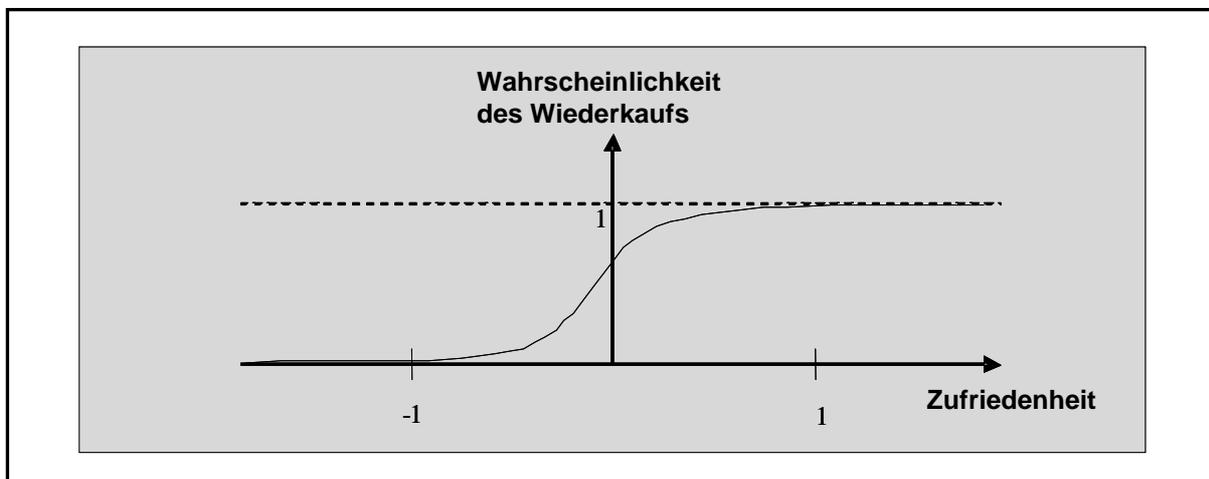


Abbildung 6-5

Funktionaler Verlauf der Retention Rate nach Rust und Zahorik  
Quelle: Rust/Zahorik (1993), S. 200

<sup>785</sup> vgl. Rust/Zahorik (1993)

<sup>786</sup> vgl. Rust/Zahorik (1993), S.200

### 6.2.3 Zusammenfassung

Die Bewertung der Kunden eines Unternehmens hat die Aufgabe eine Metrik für die Allokation knapper Marketingressourcen auf einzelne Kunden bereitzustellen.<sup>787</sup> Vor diesem Hintergrund ist die Eignung der vorgestellten Verfahren im Kontext dieser Arbeit zu überprüfen (vgl. Abbildung 4-7). Dabei stellt sich heraus, dass Kundendeckungsbeitragspotential und Customer Equity Test nicht geeignet erscheinen. Beim ersteren liegt die Problematik vor allem in der zu vereinfachten Darstellung und der Tatsache, dass zukünftige Zahlungen als sicher in die Bewertung mit eingehen. Durch die Ähnlichkeit zu den Kapitalwert-basierten Verfahren erkennt man, dass dieser Schwierigkeit durch leichte Korrekturen begegnet werden kann. Beim Customer Equity Test ist es eher ein methodisches Problem. Da die Bewertung der Kunden auf kumulierter Basis erfolgt, ist es unmöglich, kundenspezifische Profitabilitätsaussagen zu treffen. Dementsprechend wird die Vorgabe, eine kundenindividuelle Metrik bereitzustellen, nicht erreicht.

## 6.3 Ansätze zur Klassifizierung von Kunden für CRM-Fragestellungen

Die Ursachen, wie und warum sich Kunden an einen Anbieter binden bzw. binden lassen, sind sehr vielfältig. Eine selektive Vorgehensweise bei Kundenbindungsaktivitäten wird daher immer wieder gefordert und als Erfolgsfaktor gesehen<sup>788</sup>. Eine undifferenzierte homogene Betrachtung kann dagegen zu Missinterpretationen der Zusammenhänge zwischen Konstrukten im Umfeld der Kundenbindung führen<sup>789</sup>. Eine Kategorisierung von Segmentierungsansätze liefern Johnson und Gustafsson<sup>790</sup>. Sie unterscheiden nach

1. Beschreibung durch Verhalten, Lifestyle und demografische Daten
2. Einteilung nach Bedürfnissen, Nutzen oder persönlichen Werten,
3. Bewertung der Attraktivität nach Gewinnpotential, Risiko, nutzbarer Kapazität,
4. Entscheidung über die strategische Ausrichtung der Aktivitäten.

Ergänzt wird diese Einteilung durch Segmentierungsansätze im Zusammenhang mit der

5. Effektivität von Marketingmaßnahmen

Im folgenden Abschnitt werden zunächst Klassifizierungsansätze für Kundenbindungsmaßnahmen vorgestellt. Anschließend wird ein Segmentierungsansatz auf Basis der Effektivität näher erläutert.

### 6.3.1 Klassifizierungsansätze für Kundenbindungsstrategien

Die Klassifizierung anhand **demografischer Daten oder über Verhaltens- oder Lifestyle-Ausprägungen** ist vergleichsweise einfach und daher häufig gebräuchlich. Allerdings liefern Klassifizierungen anhand demografischer Merkmale oft keinen signifikanten Erkenntnisge-

---

<sup>787</sup> vgl. Mulhern (1999), S.26

<sup>788</sup> vgl. Steichert (1995), S. 12, vgl. dazu auch die Ergebnisse der empirischen Studie im Abschnitt 5.3.2

<sup>789</sup> vgl. Cooil et al. (2007), S. 78 in Bezug auf den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Share of Wallet.

<sup>790</sup> vgl. Johnson/Gustafsson (2000), S. 36

winn<sup>791</sup>. Im Bereich der Kundenbindungsforschung spielen Segmentierungsansätze, die Kunden nach ihrem Verhalten unterscheiden, eine besondere Rolle. Hier kommen z.B. in Betracht:

- Klassifizierung nach Kaufhäufigkeit<sup>792</sup>
- Klassifizierung nach Wechselverhalten<sup>793</sup>
- Klassifizierung nach dem Nutzungsverhalten<sup>794</sup>
- Klassifizierung nach Kundenlebenszyklus<sup>795</sup>

Eine gängige Segmentierung ist die RFM- oder KOV-Formel<sup>796</sup>. Sie berücksichtigt, wie lange der jüngste Kauf zurückliegt und in welchen Zeitabständen bzw. wieviel eingekauft wurde, und liefert über eine gewichtete Bewertung der drei Indikatoren einen Anhaltspunkt für eine verhaltensorientierte Kundenbindung<sup>797</sup>. Die KOV-Formel ist vergangenheitsorientiert und liefert dann brauchbare Ergebnisse, wenn das betrachtete Produkt einem wiederkehrenden Bedarf unterliegt: „Whereas the concept (...) may seem fundamental, it has been shown to be an excellent predictor of future behavior“<sup>798</sup>.

Klassifizierungen nach dem Verhalten beziehen sich darauf, was ein Kunde tatsächlich tut, und sind damit aufgrund der beobachtbaren Segmentierungsvariablen praktikabel anwendbar. Allerdings bleiben Gründe für das Verhalten weitgehend unberücksichtigt<sup>799</sup>.

Diese Aspekte werden durch Klassifizierungen nach **Bedürfnissen, Nutzen oder persönlichen Werten** aufgegriffen und man versucht, Unterschieden in der Kundenbindung, die durch persönliche Merkmale der Kunden beeinflusst werden<sup>800</sup>, gerecht zu werden. Wech-

---

<sup>791</sup> vgl. z.B. die Untersuchung von Cooil et al. (2007), S. 77: Alter oder Bildung hat keinen signifikanten moderierenden Einfluss auf die Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf den Share-of-Wallet, in Bezug auf das Geschlecht kommen z.B. auch Methlie/Nysveen (1999), S. 384 bei der Betrachtung von getrennten Kausalmodellen für Männer und Frauen zu einem ähnlichen Ergebnis in Bezug auf Online-Kundenbindung bei Banken.

<sup>792</sup> vgl. Vakratsas/Bass (2002)

<sup>793</sup> vgl. Athanassopoulos (2000), Keaveney (1995), insbesondere auch die Studie und die vergleichende Aufstellung von Segmentierungsansätzen in Bezug auf verhaltensorientierte Kundenbindung bei Yim/Kannan (1999).

<sup>794</sup> vgl. z.B. die Unterscheidungen nach Internet-Nutzertypen Surfer und Information Seeker bei Riedl/Busch (1997), S. 169 sowie die dort angegebenen weiteren Verweise.

<sup>795</sup> vgl. Hentschel (1991), Schweiger (1999), zur Unterscheidung zwischen Neu- bzw. Stammkunden auch Mittal/Katrachis (2000), zum Family-life-cycle Javalgi/Dion (1999) oder zur Unterscheidung zwischen frühen und späten Adaptern Parthasarathy/Bhattacharjee (1998).

<sup>796</sup> KOV steht für „kürzlich, oft, viel“, RFM ist die englische Abkürzung für Recency of Last Purchase, Frequency of Purchase und Monetary Ratio.

<sup>797</sup> vgl. Kotler/Bliemel (1992), S. 930, Köhler (2005), S. 414, Blattberg/Thomas (1998), S. 379, Kreutzer (1991), S. 433f.

<sup>798</sup> Little (1994), S. 150

<sup>799</sup> vgl. Parke/Porter (2003), S. 82

<sup>800</sup> so Homburg/Giering (2001), S. 43

selabsichten<sup>801</sup>, Kaufmotivation<sup>802</sup>, Präferenzen<sup>803</sup>, die allgemeine Explorationsneigung<sup>804</sup> oder die Loyalität<sup>805</sup> werden als Segmentierungsvariablen herangezogen.

Oft ist aber nicht die Art des Kunden sondern der Typus der Kundenbindung entscheidend<sup>806</sup>, zentrale Variable der Betrachtung wird die Bindung selbst<sup>807</sup>.

Die Klassifizierungsansätze auf Basis von **Bewertungen der Attraktivität nach Gewinnpotential, Risiko oder nutzbarer Kapazität** stellen die monetären Aspekte in den Vordergrund. Dazu können Kundensegmente prinzipiell in vier Klassen eingeteilt werden<sup>808</sup>:

- wertschaffende Kundensegmente
- potentiell (zukünftig) wertschaffende Kundensegmente
- neutrale Kundensegmente
- wertvernichtende Kundensegmente.

Neben Klassifizierungen, die Profitabilität im Allgemeinen berücksichtigen<sup>809</sup>, werden auch differenziertere Kriterien wie Kundenbetreuungskosten<sup>810</sup>, Kundenbeziehungskosten, Umsatz, Ertrag aus der Kundenbeziehung<sup>811</sup>, Gewinnpotenzial<sup>812</sup> oder Preiselastizität<sup>813</sup> zur Segmentierung verwendet.

Kundensegmentierungen für **Entscheidung über die strategische Ausrichtung der Aktivitäten** kommen zum Tragen, wenn abgegrenzte Zielgruppen mit unterschiedlichen Maßnahmen angesprochen werden sollen<sup>814</sup>.

Die **Effektivität von Marketingmaßnahmen** als Klassifizierungsmerkmal zu verwenden, beruht auf der Überlegung, dass sich die Stärke der Einflüsse von Determinanten und Arten der Kundenbindung signifikant zwischen verschiedenen Marktsegmenten unterscheidet<sup>815</sup>.

---

<sup>801</sup> so z.B. Payne/Frow (1999)

<sup>802</sup> vgl. Moe/Faber (2001)

<sup>803</sup> im Zusammenhang mit Content Preference z.B. Huett et al. (2001)

<sup>804</sup> vgl. Gierl et al. (1999), S. 232

<sup>805</sup> vgl. Cavero/Cebollada (1999), ähnlich als Empfehlung auch Donio et al. (2006), S. 453: „a Loyalty Index can give Managers an adequate support for market segmentations“.

<sup>806</sup> vgl. Grünwald (2000), S. 16

<sup>807</sup> vgl. Kretz/Halbach (1999), S. 28, Garbarino/Johnson (1999), Fredericks et al. (2001), S. 29

<sup>808</sup> vgl. die Einteilung bei Lottenbach (2000).

<sup>809</sup> vgl. z.B. Krafft (2002), Mulhern (1999), Reinartz/Kumar (2000), Reinartz/Krafft (2001)

<sup>810</sup> Shapiro et al. (1987), Scheiter/Binder (1992), S. 20

<sup>811</sup> vgl. zu „relationship revenue“, „relationship cost“, „volume“, aber auch allgemein zu „profitability“ Storbacka (1997)

<sup>812</sup> vgl. Nacif (2003), S. 23

<sup>813</sup> vgl. Cavero/Cebollada (1999)

<sup>814</sup> vgl. zur Zielgruppenbindung Gaul/Volkman (1999), zur Maßnahmenselktion entsprechend der Kundengruppe Ang/Taylor (2005). S. 302.

<sup>815</sup> so Bloemer/Lemmink (1992), S. 362 im Vergleich von Privat- zu Geschäftskunden bzw. Neuwagen- zu Gebrauchtwagenkäufern.

Nicht alle Effekte von Kundenbindungsmaßnahmen wirken gleich gut für alle Personen<sup>816</sup> und werden durch individuelle Kundencharakteristika beeinflusst<sup>817</sup>, so dass sich kunden-spezifische Bindungspotenziale ergeben<sup>818</sup>. Aufgrund der Relevanz der Effektivität für diese Arbeit wird im folgenden Abschnitt 6.3.2 der Klassifizierungsansatz anhand des individuellen Bindungspotenzials ausführlicher erläutert.

Eine Übersicht über ausgewählte Klassifizierungsansätze im Umfeld der Kundenbindung sind in der folgenden Tabelle dargestellt.

Autor	Differenzierung nach							Differenzierungskriterien
	Zielgruppen, de-mogr. Größen	Kundenwert,-attraktivität	Kundenverhalten	Beziehungslebens-zyklus	Psychographischen Größen	Bindungsgrad	Marktsituation	
Shapiro et al. (1987)		●	●					Kosten, Kundenverhalten
Hentschel (1991)		●		●		●		Kundenattraktivität (Referenzattraktivität, Innovationsattraktivität, Gegengeschäftsattraktivität), Kundenabhängigkeit (vertraglich, psychologisch, aufgrund fehlender Alternativen) Kennenlern-, Vertiefungs-, Routine-, Infragestellungsphase
Hansen/Jeschke (1992)		●	●	●				Ökonomische Betreuungsattraktivität gemessen durch Umsatzpotential (Umfang der Kaufkapazität) und Markenloyalität (Regelmäßigkeit von Kaufakten) Dimensionen des Nachkaufverhaltens (Produkt-/ Servicenutzung, Entsorgungsverhalten, Informations-/Kommunikationsverhalten, Beschwerdeverhalten, Wiederkaufverhalten) Teilphasen des Konsum (Vorkauf-, Nachkaufphase)
Höfner/Schuster (1992)							●	Marktwachstum, absatzpolitische Reichweite der Kundenbindungskonzepte
Bruhn/Bunge (1994a)				●				Such-, Bewertungs-, Verhandlungs-, Vereinbarungs-, Koordinations-, Kontroll-, Anpassungs-, Beendigungsphase
Ganesan (1994)					●			Time orientation (of retailer), Produktwichtigkeit

**Tabelle 6-5 Segmentierungsansätze im Rahmen der Kundenbindung**  
**Teil 1**  
 Quelle: Eigene Darstellung

<sup>816</sup> vgl. Yoon/Kim (2000), S. 123 am Beispiel von Stimuli zur Bildung von Firmenimages im Bezug auf das Wiederkaufverhalten, vgl. auch zu "Customer Responsiveness" Mulhern (1999).

<sup>817</sup> in Bezug auf die Effektivität von Relationship Marketing Investitionen liefern De Wulf et al. (2001), S. 46 eine empirische Unterstützung.

<sup>818</sup> vgl. Gaul/Volkman (1999)

Autor	Differenzierung nach							Differenzierungskriterien
	Zielgruppen, demogr. Größen	Kundenwert, -attraktivität	Kundenverhalten	Beziehungslebenszyklus	Psychographischen Größen	Bindungsgrad	Marktsituation	
Jeschke (1995)		●	●	●				Dimensionen des Nachkaufverhaltens (Produkt-/ Servicenutzung, Entsorgungsverhalten, Informations-/Kommunikationsverhalten, Beschwerdeverhalten, Wiederkaufverhalten), Nutzungs-/Nachnutzungsphase, Kundenwert (Dauer der Kundenbeziehung, Kontakthäufigkeit, Kontaktintensität, Kauffrequenz, Kaufwert pro Kaufakt)
Jones/Sasser (1995)			●		●			Behavioral attributes, satisfaction, ability to act on their satisfaction
Oggenfuss (1995)		●	●					Profitabilität, Grad der Produktnutzung, Reklamationshäufigkeit
Keaveney (1995)			●					Wechselverhalten
Massad/Reardon (1996)	●		●		●			Alter, Geschlecht, Risikoaversion, Markentreue, Channelsurfing
Storbacka (1997)		●						Relationship Revenue, Relationship Cost, Volume, Profitability
Reichheld (1997)	●							Kunden, Mitarbeiter, Investoren
Horstmann (1998)				●				Kunden vor und nach Auftreten eines Serviceproblems
Laker et al. (1998)							●	etablierte und neue Marktteilnehmer auf deregulierten Märkten
Parthasarathy/Bhattacharjee (1998)				●				Early vs. late Adopters
Payne/Frow (1999)					●			Switching intentions
Gaul/Volkman (1999)	●				●			Bestehende, potentielle, Nichtkunden, Zulieferer, Dienstleister, Agenturen, Wettbewerber, Anbieter komplementärer Produkte, Geldgeber, Aktionäre, Non-Profit-Organisationen, Partnerunternehmen, Interessenverbände, Mitarbeiter
Javalgi/Dion (1999)				●				Family-life-cycle

**Tabelle 6-5 Segmentierungsansätze im Rahmen der Kundenbindung Teil 2**  
 Quelle: Eigene Darstellung

Autor	Differenzierung nach							Differenzierungskriterien
	Zielgruppen, demogr. Größen	Kundenwert, -attraktivität	Kundenverhalten	Beziehungsle- benszyklus	Psychographi- schen Größen	Bindungsgrad	Marktsituation	
Yim/Kannan (1999)			●					Produkt-, Markenwechsel Hardcore-loyals/switching segments, degree of reinforcing loyalty
Cav- ero/Cebollada (1999)			●					Markenwahlverhalten
Mulhern (1999)		●						Customer Profitability, Customer Responsi- veness
Garbari- no/Johnson (1999)			●					regelmäßige Abonnementkunden, gelegent- liche Abonnementkunden und Einzelbesu- cher
Athanassopoulos (2000)			●					Wechselverhalten
Mittal/Katrachis (2000)				●				New vs. loyal Customers
Reinartz/Kumar (2000)		●						Customer Profitability
Huett et al. (2001)					●			Content Preference
Reinartz/Krafft (2001)		●						Customer Profitability
Moe/Faber (2001)					●			Shopping Motivation
Vakratsas/Bass (2002)			●					Purchasing Rate
Ang/Taylor (2005)		●	●					Rohertrag, Dauer der Kundenbeziehung

**Tabelle 5-3**  
**Teil 1 Teil 3**

**Segmentierungsansätze im Rahmen der Kundenbindung**

Quelle: Eigene Darstellung

### 6.3.2 Klassifizierung von Kunden anhand des individuellen Bindungspotenzials

Bei der Klassifizierung anhand des Kundenbindungspotenzials geht man davon aus, dass Kundenbindung durch das Zusammenspiel mehrerer Einflussfaktoren entsteht und dass diese Faktoren nicht bei allen Kunden den gleichen Einfluss haben, sondern von Kunde zu Kunde verschieden sind. Entsprechend dem Ausmaß, in dem die Faktoren beim einzelnen Kunden zur Kundenbindung beitragen, ergibt sich das individuelle Kundenbindungspotenzial als die Möglichkeit, wie man einzelne Kunden an ein Unternehmen binden kann<sup>819</sup>.

Segmentiert man die Kunden eines Anbieters auf Basis dieser Faktoren, ergeben sich homogene Kundengruppen, die mit einer gezielten Auswahl von geeigneten Kundenbindungsmaßnahmen angesprochen werden können.

Im Rahmen einer empirischen Untersuchung in der Automobilbranche wurde eine Kundenbindungspotenzialanalyse exemplarisch durchgeführt<sup>820</sup>. Insgesamt wurden sieben Einflussfaktoren der Kundenbindung (Zufriedenheit mit dem Fahrzeug, Zufriedenheit mit dem Service, Identifikation mit dem Image, persönliche Beziehung zum Ansprechpartner, bequeme Erreichbarkeit des Ansprechpartners, finanzielle Anreize und Variety Seeking) in der Untersuchung berücksichtigt. Die Kundenbindung wurde durch die Indikatoren Wiederkaufabsicht, Weiterempfehlungsabsicht und Zusatzkaufabsicht gemessen. Die Stärke der Zusammenhänge zwischen Einflussfaktoren und Indikatoren der Kundenbindung wurden über hypothetische Wenn-Dann-Beziehungen erfasst<sup>821</sup>, indem die Befragten angaben, inwieweit das Vorliegen der jeweiligen Einflussfaktoren eine höhere Wiederkaufabsicht, Weiterempfehlungsabsicht bzw. Zusatzkaufabsicht begünstigen würde. Die schematische Vorgehensweise ist in der folgenden Abbildung 6-6 dargestellt.

Mit Hilfe eines Fragebogens wurden insgesamt 2.000 Neu- und Gebrauchtwagenkunden eines Automobilherstellers angeschrieben, von denen 774 antworteten. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 38,7%. 569 Fragebogen konnten in der Segmentierung berücksichtigt werden. Mit Hilfe einer Clusteranalyse wurden 6 Segmente identifiziert.

Insgesamt betrachtet kommt der Zufriedenheit mit dem Fahrzeug die höchste Bedeutung zu, die sich innerhalb der sechs Segmente auch nur unwesentlich unterscheidet, also praktisch keinen Beitrag zur Segmentierung leistet. Der zweitwichtigste Einflussfaktor ist die Zufriedenheit mit dem Service, der bis auf ein Segment bei allen anderen nahezu gleichmäßig den zweiten Rang belegt. Lediglich in einem Segment wird die Servicezufriedenheit durch den Einfluss der Identifikation mit dem Image deutlich auf den dritten Rang verdrängt. Die Fahrzeugzufriedenheit und mit geringen Einschränkungen auch die Servicezufriedenheit können somit als Grundvoraussetzung für Kundenbindung angesehen werden. Erhebliche segment-

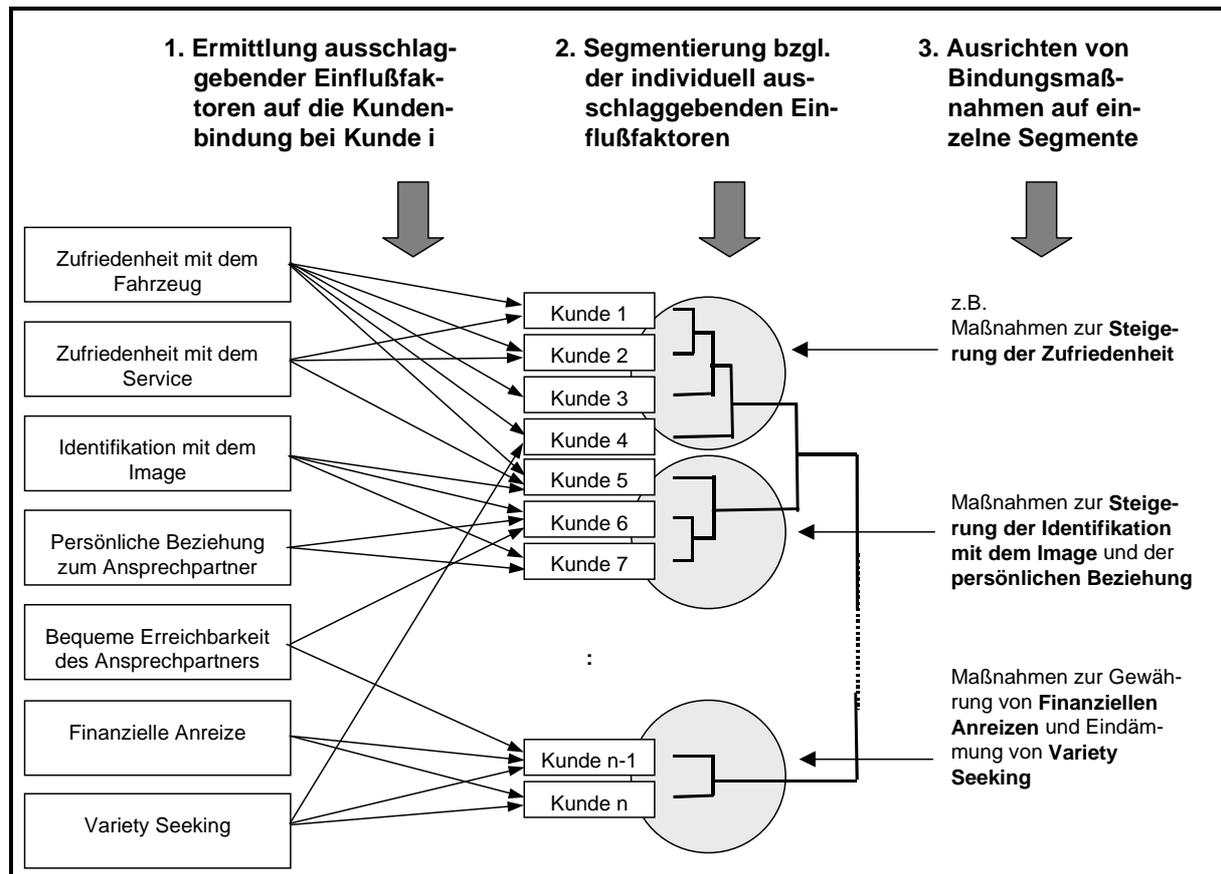
---

<sup>819</sup> vgl. diesbezüglich zum Begriff des Bindungspotenzials bei Wirtz (2000), S. 30. Etwas abweichend wird der Begriffs Bindungspotenzials auch im Rahmen des Transaktionskostenansatzes bei Plinke (1989), S. 314 oder in Bezug auf ein Kundenattraktivitäts-/Bindungspotential-Portfolio bei Deppermann/Marzian (1998), S. 143 verwendet.

<sup>820</sup> vgl. Gaul/Volkman (1999)

<sup>821</sup> vgl. zur Anwendung von hypothetischen Beziehungen im Rahmen von Befragungen ähnlich auch Djupvik/Eilertsen (1993).

spezifische Unterschiede treten allerdings bei den übrigen Einflussfaktoren auf, die zur Ausrichtung passender Maßnahmen auf die einzelnen Segmente genutzt werden können. Je nachdem welche Einflussfaktoren nach den Zufriedenheitsdimensionen innerhalb der Segmente die höchste Bewertung erhielten wurden, die 6 Segmente plakativ als „Preisbewusste Variety Seeker“<sup>822</sup>, „Smart Buyer“<sup>823</sup>, „Imageorientierte Variety Seeker“<sup>824</sup>, „Beziehungsorientierte“<sup>825</sup>, „Bequeme Variety Seeker“<sup>826</sup> und „Imagebewusste“<sup>827</sup> betitelt.



**Abbildung 6-6** Schematische Vorgehensweise zur segmentspezifischen Maßnahmenausrichtung anhand der ausschlaggebenden Einflussfaktoren der Kundenbindung  
Quelle: Gaul/Volkman (1999)

<sup>822</sup> Bei diesem Segment (19,2%) wurden finanzielle Anreize und Variety Seeking vergleichsweise hoch bewertet.

<sup>823</sup> Bei diesem Segment (20,0%) wurden die finanziellen Anreize vergleichsweise hoch bewertet.

<sup>824</sup> Bei diesem Segment (21,3%) wurden Identifikation mit dem Image und Variety Seeking vergleichsweise hoch bewertet.

<sup>825</sup> Bei diesem Segment (10,5%) wurde die persönliche Beziehung zum Ansprechpartner vergleichsweise hoch bewertet.

<sup>826</sup> Bei diesem Segment (16,7%) wurden die bequeme Erreichbarkeit des Ansprechpartners und Variety Seeking vergleichsweise hoch bewertet.

<sup>827</sup> Bei diesem Segment (12,3%) wurden die Identifikation mit dem Image vergleichsweise hoch - sogar wichtiger als die Servicezufriedenheit - bewertet.

**Teil 3: Loyalty Profiling -  
Managementansatz und Anwendung  
für ein effektives und effizientes Customer Relationship Management**

*„Nimm an, was nützlich ist. Lass weg, was unnütz ist. Und füge das hinzu, was dein Eigenes ist.“*

Bruce Lee

## 7 Managementansatz des Loyalty Profiling

### 7.1 Herausforderungen für ein effektives und effizientes Customer Relationship Management

Customer Relationship Management (CRM) steht in enger Verwandtschaft zum Kundenbindungsmanagement (siehe Kapitel 2) und bezeichnet eine praxis- und anwendungsorientierte Sichtweise des Kundenbindungsmanagements<sup>828</sup>. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über gängige Definitionen anhand derer sichtbar wird, dass unter dem Begriff CRM deutlich mehr als nur IT-getriebene Projekte zu verstehen sind<sup>829</sup>. In der Definition des Personalization Consortiums wird CRM synonym mit dem Begriff One-to-One-Marketing verwendet<sup>830</sup>.

Autor / Quelle	Definition
Rosemann et al. (1999)	Customer Relationship Management (CRM) widmet sich der Konzeption, Anbahnung, kontinuierlichen Pflege und Kontrolle einer effizienten [...] Kundenbindung. [...] CRM als eine besondere Form des Business Partner Relationship Management bezeichnet den kontinuierlichen, an den Unternehmenszielen ausgerichteten Aufbau sowie die auf Erhalt ausgelegte Pflege und Kontrolle der Kundenbeziehung. [...] Das Ziel des Customer Relationship Management ist die Maximierung der dadurch beeinflussbaren Differenz aus diskontierten Ein- und Auszahlungen über den Gesamtzeitraum einer Kundenbeziehung“
Wilde et al. (2002b)	CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versuchen, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.
Consortium (2005)	CRM is the same as one-to-one marketing. This customer-focused business model also goes by the names relationship marketing, real-time marketing, customer intimacy, and a variety of other terms. But the idea is the same: establish relationships with customers on an individual basis, and then use the information you gather to treat different customers differently. The exchange between a customer and a company becomes mutually beneficial, as customers give information in return for personalized service that meets their individual needs.
Hippner (2005)	CRM stellt ein Managementkonzept dar, das sich in seinen Leitgedanken an die zentralen Entwicklungen im Marketing der letzten Jahrzehnte (Beziehungsorientierung sowie Leistungs- und Kommunikationsindividualisierung) anlehnt. Hierunter werden insbesondere Instrumente und Ansätze subsumiert, die eine selective und langfristig orientierte Bearbeitung der Kunden über alle Beziehungsphasen hinweg ermöglichen soll.

Tabelle 7-1

#### Ausgewählte Definitionen von CRM

Quelle: Eigene Darstellung

Vor dem Hintergrund der rasanten Entwicklung der Informationstechnologie wurde der CRM-Begriff auch auf Internet- und elektronische Kommunikationswege erweitert und zur Verdeutlichung mit der Ergänzung eCRM (electronic Customer Relationship Management) versehen<sup>831</sup>.

<sup>828</sup> vgl. dazu beispielsweise die Darstellung von CRM als Integration von über Jahrzehnten entstandenen funktionalen Anwendungssysteme bei Rosemann et al. (1999), S. 111.

<sup>829</sup> vgl. Homburg/Sieben (2008), S. 501ff.

<sup>830</sup> vgl. dazu auch Peppers et al. (1999), S. 151, ähnlich auch bereits McKenna (1991), Peppers/Rogers (1993).

<sup>831</sup> vgl. Sexauer/Wellner (2002), Wilde et al. (2002b), 11, S. 77, Lee-Kelley et al. (2003), S. 241, Salmen/Muir (2003), S. 133, vgl. Wilde et al. (2002a), S. 324, zu den Begriffen Web-CRM bzw. Internet-CRM in Bezug auf internetfähige CRM-Software-Lösungen vgl. auch Steimer (2002), S. 326.

Betrachtet man die ursprünglichen Abgrenzungen zwischen CRM und eCRM, wird deutlich, dass durch eine immer stärkere Integration von Online- und Offline-Bereichen<sup>832</sup> eine notwendige und sinnvolle Unterscheidung mittlerweile nicht mehr gegeben ist. Einerseits wird eCRM als die Realisierung der CRM-Strategie mit Hilfe von Informationstechnologie verstanden, indem eCRM eine Erweiterung der Unternehmensprozesse zum Kunden hin unter Nutzung moderner IT-Lösungen bedeutet<sup>833</sup>. In der Unternehmenspraxis mit einer Vielzahl individueller Kunden ist ohne geeignete IT-Infrastruktur ein Kundenbindungsmanagement praktisch nicht möglich. Andererseits hebt sich eCRM vom CRM dadurch ab, dass für eine interaktive und personalisierte Kommunikation mit Kunden neben den traditionellen auch sämtliche elektronische Kanäle genutzt werden<sup>834</sup>, was mittlerweile in den meisten Branchen eine Selbstverständlichkeit darstellt.

Aus diesem Grund können die Beschreibungen (siehe Definitionen in folgender Tabelle) von eCRM auch für ein modernes CRM stehen.

Autor / Quelle	Definition
Wilde et al. (2002b), S. 11	Unter einem electronic Customer Relationship Management (eCRM) wird die Anwendung von CRM im eCommerce verstanden, die hinsichtlich der einzusetzenden Informationstechnologie ein (internet-)spezifisches Bündel an Funktionalität erfordert. Das Internet stellt aber nur einen von mehreren Kommunikationskanälen dar.
Sexauer/Wellner (2002), S. 77	„Kundenbeziehungsmanagement über elektronische Netzwerke“
Lee-Kelley et al. (2003), S. 241	„eCRM refers to the marketing activities, tools and techniques, delivered over the Internet (using technologies such as Web sites and e-mail, data-capture, warehousing and mining) with a specific aim to locate, build and improve long-term customer relationships to enhance their individual potential“
Salmen/Muir (2003), S. 133	eCRM „enables traditional ‘physical’ customer proximity to be substituted by ‘digital’ proximity, within the scope of a multi-channel approach“
Liljander et al. (2007), S. 25	Mobile CRM “as customer relationship management of any kind including interactive communication between an organization and a customer using a mobile device”.

Tabelle 7-2

**Ausgewählte Definitionen von eCRM bzw. mobile CRM**

Quelle: Eigene Darstellung

Unter Berücksichtigung der Anforderungen nach Effektivität und Effizienz muss ein effektives und effizientes Customer Relationship Management einerseits wirksam das vorgegebene Ziel – Kundenbindung – erreichen, andererseits dieses aber auch mit dem geringstmöglichen Aufwand bewirken<sup>835</sup>.

<sup>832</sup> siehe diesbezüglich auch die Ergebnisse der empirischen Analyse in Abschnitt 5.3.2.

<sup>833</sup> vgl. dazu z.B. Mattheis/Vietor (2000).

<sup>834</sup> vgl. Frawley (2000)

<sup>835</sup> So fassen z.B. Yim/Kannan (1999), S. 75 dies in ihrer Aussage zusammen: „Loyalty building at any cost may not necessarily be the right strategy“.

Aus Managementsicht heißt das:

1. Welche Maßnahmen müssen eingesetzt werden, um die Kundenbindung zu steigern? (als Maß für die Zielerreichung)
2. Welche Maßnahmen führen unter Kosten-/Nutzen-Überlegungen zu einem positivem Ergebnis? (als Maß für die Wirtschaftlichkeit)

Bisherige Ansätze, Kundenbindungsmanagement durch quantitative Modellbildungen zu unterstützen, erstrecken sich wie im Kapitel 2 dargestellt häufig auf die Strukturierung oder Erklärung komplexer Sachverhalte durch kausal-, regressions- oder faktoranalytische Ansätze. Vereinzelt werden auch aus anderen Bereichen bekannte quantitative Methoden eingesetzt<sup>836</sup>. Während solche Modellansätze hilfreich zur Analyse bestehender Zusammenhänge sind, ist ihre Aussagekraft für operative Entscheidungen aus folgenden Gründen beschränkt:

- Deskriptive Modellansätze liefern Momentaufnahmen bestehender Situationen. Aussagen bezüglich dynamischer Entwicklungen durch den Maßnahmeneinsatz über den Zeitverlauf sind nur eingeschränkt möglich.
- Auswirkungen alternativer Maßnahmen sind nur bedingt miteinander vergleichbar.
- Individuelle oder segmentspezifische Aspekte können in der Regel nicht detailliert betrachtet werden.
- Häufig findet keine Berücksichtigung von Kosten und Nutzen statt.

Für entscheidungsorientierte Ansätze wird daher auf das tatsächliche Wiederkaufverhalten als behavioristische Komponente der Kundenbindung abgehoben<sup>837</sup>. Dies wird mit der Praxisrelevanz begründet, da sich oft keine 1:1-Beziehung zwischen Wiederkaufabsicht und Wiederkaufverhalten nachweisen lässt<sup>838</sup>. Hierbei stehen oft statistische Untersuchungen von realem Verhalten im Vordergrund, die Ursachen des Kaufverhaltens bleiben dagegen häufig unberücksichtigt. Auch wenn einzelne einstellungswirksame Determinanten der Kundenbindung<sup>839</sup> in die Verhaltensmodellierung integriert werden, fehlen in der Regel Ansätze, die einstellungsorientierte Aspekte ganzheitlich im Rahmen eines Modellansatzes miteinbeziehen.

---

<sup>836</sup> vgl. hierzu z.B. die Anwendung des Analytical Hierarchy Process im CRM bei Ahlert (2003).

<sup>837</sup> zu Modellen zum Markenwechselverhalten vgl. McCarthy et al. (1992), Herrmann/Gutsche (1994), Masad/Reardon (1996), Herrmann/Huber (2000), zur Anwendung eines MNL-Modell Tellis (1988), zur Anwendung eines Colombo-Morrison-Modell auf die Wechselwahrscheinlichkeit Cooper/Inoue (1996), zur Modellierung des Kaufverhaltens und der Auswirkungen auf die Kundenbindung mit Hilfe eines Dirichlet Modells Brewis-Levie/Harris (2000) bzw. mit Hilfe einer Kovarianzstrukturanalyse Follows/Jobber (2000), zu weiteren Modellansätzen zum Wiederkaufverhalten auch Judson et al. (1994), Neelamiegham (1999) und zu einer Übersicht von Kaufverhaltensmodellen vgl. auch Schiller (1985).

<sup>838</sup> vgl. Herrmann et al. (2000), S. 309

<sup>839</sup> vgl. z.B. das „Lightning Bolt“ Markenwahlmodell von bei Chinatgunta (1999), das Kaufverhalten unter Berücksichtigung von Variety Seeking Einflüssen betrachtet, die Verwendung der Zufriedenheit im „Satisfaction-Balance-Modell“ bei Judson et al. (1994).

Die Zusammenhänge zwischen Kosten und Nutzen von Kundenbindungsmaßnahmen werden in der wissenschaftlichen Literatur über qualitative Überlegungen zwischen Kundenwert und Kosten für Kundenbindungsmaßnahmen<sup>840</sup>, zum Teil auch anhand von Fallstudien dargestellt<sup>841</sup>.

Um auch Erkenntnisse aus diesen Bereichen einzubeziehen, wird im Folgenden unter dem Begriff Loyalty Profiling ein umfassender Ansatz für eine quantitativ-monetäre Durchdringung des Kundenbindungsmanagements entwickelt und Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt. Ein Anwendungsbeispiel wird im Anschluss daran im Abschnitt 8 dargestellt.

## 7.2 Zielsetzung und Vorgehensweise des Loyalty Profiling

Im Modellansatz des Loyalty Profiling werden

- Einflussfaktoren der Kundenbindung,
- Einstellungs- und Verhaltenskomponenten der Kundenbindung,
- Wirkungen von Kundenbindungsmaßnahmen sowie
- Kostengrößen und Ertragsgrößen

berücksichtigt.

Dem Modellansatz liegt die Prämisse zugrunde, dass durch Kundenbindungsmaßnahmen die Bindung zwischen Anbieter und Kunden gestärkt und dadurch der Anteil am Wert eines Kunden, den ein Anbieter auf sich vereinen kann, erhöht wird. Kosten-Nutzen-Überlegungen beim Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen<sup>842</sup> haben dazu geführt, dass Kundenwertüberlegungen aus Sicht des Unternehmens in den Vordergrund rücken, um die Intensität der Kundenbearbeitung mit den möglichen Rückflüssen vergleichen zu können. Weitergehende Ziele oder Auswirkungen, die darüber hinaus mit Kundenbindungsmaßnahmen unterstützt werden können, wie etwa die Generierung von Kundendatenbanken, Unterstützung von Handelsbeziehungen, Aufbau von Allianzen und Hilfestellungen bei der Markenkommunikation<sup>843</sup> werden nicht explizit berücksichtigt.

Um den Modellansatz für die Unternehmenspraxis nutzbar zu machen, ist ein einfaches Handling des Modellansatzes, gleichzeitig aber auch eine flexible Anpassung an unterschiedliche Ausgangssituationen und Rahmenbedingungen aufgrund individueller Unternehmens-, Branchen- oder Produktcharakteristika notwendig<sup>844</sup>. Little formuliert die Anforderungen an Management Modelle folgendermaßen: „A model that is to be used by a manager

---

<sup>840</sup> vgl. Blattberg/Deighton (1996)

<sup>841</sup> so etwa zu Kosten und Nutzen im CRM Hughes (2003)

<sup>842</sup> vgl. z.B. Reichheld/Sasser (1991)

<sup>843</sup> vgl. zur Aufzählung weiterer Ziele und zur analogen Vorgehensweise Uncles et al. (2003), S. 295

<sup>844</sup> vgl. ähnlich Hansotia (2004a), S. 325

should be simple, robust, easy to control, adaptive, as complete as possible, and easy to communicate with“<sup>845</sup>.

Den konzeptionellen Ansätzen von Dick und Basu bzw. Hennig-Thurau und Klee folgend, modellieren die Einflussfaktoren, Einstellungs- und Verhaltenskomponenten die Kundenbindung<sup>846</sup>. Das Relationship Quality Modell von Hennig-Thurau und Klee<sup>847</sup> liefert aufgrund seiner einfachen Modellstruktur mit den wesentlichen Elementen Kundenzufriedenheit, Beziehungsqualität (besteht aus relativer Qualität, Commitment, Vertrauen) sowie Customer Retention eine geeignete Basis<sup>848</sup>. Das Vorhandensein von nur einer funktionaler Verbindung zwischen Beziehungsqualität und Customer Retention, für die auch mögliche Kurvenverläufe angegeben werden<sup>849</sup>, kann dabei als Vorteil gesehen werden.

Allerdings verweisen Hennig-Thurau und Klee bereits darauf hin, dass es neben der Zufriedenheit weitere beeinflussende Variablen gibt<sup>850</sup>. Daher werden weitere Einflussfaktoren in Anlehnung an die Arbeit von Dick und Basu im Modellansatz berücksichtigt.

Die wesentliche Steuergröße muss der Einsatz von Maßnahmen sein, die sich auf die Kundenbindung auswirken. Die Kostenbetrachtung des Maßnahmeneinsatzes und die aus der Verhaltenskomponente der Kundenbindung resultierende Ertragswirkung bilden den monetär fassbaren Rahmen des Modellansatzes. Geht man von einem einfachen Gewinnmaximierungsprinzip aus, muss die Differenz aus Ertrag und Aufwand möglichst positiv beeinflusst werden. Unter Aufwand sind in diesem Sinne alle Kosten für Maßnahmen zu fassen, die dazu dienen, den Kunden an das Unternehmen zu binden, und dazu beizutragen, dass der Kunden mehr, häufiger und über einen längeren Zeitraum die Leistungen des Anbieters in Anspruch nimmt. Der zusätzliche Ertrag ergibt sich aus der Umsatzdifferenz mit bzw. ohne den entsprechenden Maßnahmeneinsatz, d.h. Maßnahmen wären dann einzusetzen, wenn die dadurch bewirkten Erträge in den Kundensegmenten den Aufwand übersteigen. Diese Bestimmung des Zusammenhangs zwischen Maßnahmeneinsatz und Auswirkungen auf Loyalität und Ertrag erfolgt beim Loyalty Profiling durch einen Profilabgleich. Als wesentliche Komponente des Ansatzes wird das Wirkungsprofil der eingesetzten Kundenbindungsmaßnahmen den Bindungsprofilen der Kunden gegenübergestellt.

---

<sup>845</sup> Little (1970), S. B-466

<sup>846</sup> Dick/Basu (1994) bzw. Hennig-Thurau/Klee (1997)

<sup>847</sup> vgl. Hennig-Thurau/Klee (1997), S. 742

<sup>848</sup> vgl. auch die Parallelen zwischen Beziehungsqualität und „attitudinal loyalty“ bei Dick/Basu (1994) einerseits und customer retention und der Verhaltenskomponente im Modell von Dick/Basu (1994)

<sup>849</sup> vgl. Literaturhinweise bei Hennig-Thurau/Klee (1997), S. 755.

<sup>850</sup> Hennig-Thurau/Klee (1997), S. 756, vgl. auch Kapitel 3

Insgesamt gliedert sich der Ablauf des Loyalty Profiling in 5 wesentliche Phasen<sup>851</sup>:

1. **Analyse der Marktsituation**
2. **Analyse der Kundenstruktur (Segmentierung, Ertragspotenziale)**
3. **Analyse der Kundenbindungsmaßnahmen (Typ, Kosten, Nutzung)**
4. **Profilabgleich und Bewertung der Maßnahmen**
5. **Validierung der Ergebnisse**

Bei der **Analyse der Marktsituation** müssen spezifische Besonderheiten im Hinblick auf das Wettbewerbsumfeld und die Produktcharakteristika identifiziert werden. Hier können unterschiedliche Bindungsmotive<sup>852</sup> ebenso eine Rolle spielen, wie Besonderheiten im Kaufverhalten aufgrund der Häufigkeit, der Frequenz oder der bestehenden Wahlmöglichkeit bei Kaufentscheidungen. Mit den beiden Szenarien „always-a-share“ und „lost-for-good“ lassen sich zwei prinzipielle Situationen unterscheiden. Der Ansatz geht zurück auf Dwyer<sup>853</sup>. Während Kunden im „lost-for-good“-Szenario bei einem einmaligen Nicht-Wiederkauf für das Unternehmen verloren sind oder nur unter großen Anstrengungen wieder gewonnen werden können, kommt es beim „always-a-share“-Szenario immer wieder zu Zeiträumen, in denen der Kunden bei anderen Unternehmen kauft, ohne jedoch dem eigene Unternehmen endgültig den Rücken zu kehren. Typische Beispiele für „lost-for-good“-Szenarien sind der vertragsgebundene Mobilfunkmarkt oder der Energieversorgungsmarkt<sup>854</sup>. Hier führen die Kündigung eines Vertrages und der damit verbundene Nicht-Wiederkauf in der nächsten Periode fast sicher zum Verlust des Kunden. Dagegen handelt es sich im Lebensmitteleinzelhandel oder im Kraftstoffmarkt um eine klassische „always-a-share“-Situation. Ein einmaliger Kauf bei einem anderem als dem gewohnten Händler führt noch lange nicht zur Beendigung der Geschäftsbeziehung. Es liegt sogar häufig eine Aufteilung der gesamten Ausgaben in einem bestimmten Produktbereich auf mehrere Anbieter vor. Ein „always-a-share“-Szenario tritt auch im B2B-Bereich zur Reduzierung der Abhängigkeit von einem Lieferanten auf<sup>855</sup>. Für das Kundenbindungsmanagement ergeben sich daraus ganz unterschiedliche Herausforderungen. Beim „lost-for-good“-Szenario geht es darum, den Kunden zu halten oder zu verlieren, während das Ziel im Falle eines „always-a-share“-Szenarios darin besteht, einen möglichst großen Teil des Kundenwertes abzuschöpfen. Eine Übersicht der beiden Szenarien findet sich in Abbildung 7-1

---

<sup>851</sup> vgl. dazu auch ähnlich aufgebaute Abläufe im Bereich Customer Value Management bei Verhoef et al. (2007), S. 106, Customer Equity Management bei Kumar/George (2007), S. 170 oder CRM-Konzeption bei Homburg/Sieben (2008), S. 513.

<sup>852</sup> Zu unterschiedlichen Bindungsmotiven in Abhängigkeit von Produktcharakteristika vgl. z.B. Grünewald (2000)

<sup>853</sup> Dwyer (1989), S. 10

<sup>854</sup> Mit Finanzdienstleistungen, Versicherungen, Stromversorgung Gesundheitswesen, Banken, Internet- und Telefondienstleistungen zählen z.B. Neslin et al. (2006), S. 204 weitere Branchen auf. Diesen Branchen sind stärker durch einen Fokus auf das Verhindern von Abwanderungen statt auf die Ausdehnung des Anteils am Gesamtumsatz des Kunden charakterisiert.

<sup>855</sup> vgl. Rust et al. (2000), S. 42

	Industrial buyer	
	always-a-share	Lost-for-good
<b>Marktcharakteristik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden können Ihren Bedarf von mehreren Anbietern beziehen</li> <li>• Anbieter können kurzfristig gewechselt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden sind langfristig gebunden (z.B. durch Verträge)</li> <li>• Anbieterwechsel sind „teuer“ (hohe Wechselbarrieren)</li> <li>• Falls ein Kunde verloren geht ist dies meist für immer der Fall</li> </ul>
<b>Produktcharakteristik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meist einfachere Produkte (z.B. Massengüter)</li> <li>• Einfache Performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkte oder Dienstleistungen erfüllen ein komplexes Angebot</li> </ul>
<b>Kundencharakteristik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preissensitiv</li> <li>• Promotionsensitiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden reagieren sensitiv auf                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kompetente Verkaufsunterstützung</li> <li>○ Innovationen</li> <li>○ Servicesysteme</li> <li>○ Logistik</li> </ul> </li> </ul>
	<b>Customer Migration Model</b>	<b>Customer Retention Model</b>

**Abbildung 7-1** „Always-a-share“ vs. „Lost-for-Good“  
 Quelle: in Anlehnung an Dwyer (1989), S. 10ff.

Bei der **Analyse der Kundenstruktur** werden die eigenen Kunden im Hinblick auf ihre Kundenbindung, ihren Wert und geeignete Segmentierungsmöglichkeiten untersucht. Welchen Wert haben meine Kunden? Wie hoch ist die aktuelle Bindung meiner Kunden an das Unternehmen? Welche Kunden lassen sich diesbezüglich zu homogenen Segmenten zusammenfassen und welche Unterschiede treten zwischen den Kundensegmenten auf<sup>856</sup>? Auf der Suche nach Antworten geben generelle branchenspezifische Studien zwar Hinweise, helfen bei der differenzierten Analyse der Loyalitätsprofile jedoch nur bedingt weiter. Aus den Erkenntnissen, dass „certain segments of consumers are more likely to be influenced by loyalty schemes than are others“<sup>857</sup>, ergibt sich die Notwendigkeit einer geeigneten Segmentierung des eigenen Kundenstammes<sup>858</sup>, um Maßnahmen zielgerichtet und dadurch effektiv einsetzen zu können<sup>859</sup>. Auf besondere Schwierigkeiten, die in der Regel mit der Ermittlung der Ertragspotenziale der Kunden verbunden sind, wird im Abschnitt 7.3 genauer eingegangen.

Bei der **Analyse der Kundenbindungsmaßnahmen** werden die zur Auswahl stehenden Maßnahmen untersucht, nach unterschiedlichen Typen klassifiziert, die variablen und fixen Kosten aufgeschlüsselt und deren tatsächliche Nutzung bestimmt.

<sup>856</sup> Da ein echtes One-to-One-Marketing, also ein echtes kundenindividuelles Marketing aufgrund der der Kundenanzahl nur bei relativ wenigen Unternehmen oder nur in Teilbereichen möglich ist, werden in der Praxis in der Regel kundensegmentspezifische Ansätze gewählt so z.B. Whitehouse et al. (2003), S. 19.

<sup>857</sup> Meyer-Waarden (2008), S. 107

<sup>858</sup> So z.B. Jones/Sasser (1995) S. 96, De Wulf et al. (2001), S. 46, Steichert (1995), S. 12, Ang/Taylor (2005), S. 298

<sup>859</sup> So stellt Meyer-Waarden (2008), S. 105 in seiner Untersuchung von Kundenprogrammen fest „we note that consumer segments likely react differently to loyalty programmes (...). Consequently, a more thorough analysis of loyalty cards' effects and determinants at the individual level is required.“

Zur Analyse der Bindungsprofile der Kunden und Wirkungsprofile der Kundenbindungsmaßnahmen wird einerseits analysiert, welche Einflussfaktoren bei den Kunden zu einer Kundenbindung führen und andererseits welche Wirkungen mit den eingesetzten Maßnahmen erzielt werden können. Beide Profile werden durch einen **Profilabgleich** über eine Reihe von Determinanten in Verbindung gebracht<sup>860</sup>. Welche Einflussfaktoren spielen bei welchen Kundensegmenten eine Rolle für eine stabile Bindung? Hierbei können erhebliche segment-spezifische Unterschiede auftreten<sup>861</sup>.

Da in der Regel nicht einzelne Maßnahmen isoliert, sondern mehrere Maßnahmen als Bündel eingesetzt werden<sup>862</sup>, muss man auch Wechselwirkungen zwischen den Maßnahmen betrachten. Kann man Maßnahmen selektiv bezogen auf bestimmte Segmente einsetzen? Wie geht man mit Maßnahmen um, die zur Privilegierung von bestimmten Kundengruppen eingesetzt werden? Inwiefern spielen Reaktanzeffekte eine Rolle? Diese und natürlich die Frage, mit welchen Kosten der Maßnahmeneinsatz verbunden ist, sollten im Vorfeld geklärt sein.

Für die Entscheidungsunterstützung zur **Bewertung der Maßnahmen** werden in Verbindung mit Erkenntnissen der vorangegangenen Abschnitte folgende Aspekte der Effektivität und Effizienz<sup>863</sup> bei der Modellbildung berücksichtigt:

- Damit nur Maßnahmen zum Einsatz kommen, die das Ziel Kundenbindung steigern, werden die Wirkungen der Kundenbindungsmaßnahmen miteinbezogen.
- Die Komplexität des Kundenbindungskonstruktes wird durch Verwendung von Determinanten<sup>864</sup> reduziert.
- Der Heterogenität der Kunden wird durch geeignete Segmentierungsmöglichkeiten Rechnung getragen.
- Für eine ökonomische Betrachtung müssen die Kosten der Kundenbindungsmaßnahmen und die aus der Steigerung der Kundenbindung resultierenden Erlöse erfasst werden.

Ein solches Modell kann als Stimulus-Organismus-Response-Modell (S-O-R-Modell) dargestellt werden. In einem solchen Modell fungieren Kundenbindungsmaßnahmen als Aktionsparameter (Stimuli). Das daraus resultierende Verhalten der Kunden stellt die Reaktion auf die Maßnahmen dar (Response), die sich durch komplexe Wirkungsmechanismen inner-

---

<sup>860</sup> "Loyalty base behaviors are multidimensional" postulieren Keiningham et al. (2007), S. 378 und stellen fest, dass ein einzelnes Maß, um Kundenverhalten zu erklären, für einen Managementansatz unzureichend sind.

<sup>861</sup> vgl. die Studie von Gaul/Volkman (1999), ähnlich in Bezug auf unterschiedliche Bindungsbedürfnisse Fredericks et al. (2001), S. 29: „Not all customers require or desire the same types or intensity of services, relationships, and interaction“

<sup>862</sup> vgl. zu größeren Erfolgchancen von Maßnahmenbündeln z.B. Staack (2003), S. 277

<sup>863</sup> vgl. ähnlich die Fragestellungen bei Uncles et al. (2003), S. 295, neben der Effektivität wird die als Profitabilität umschriebene Effizienz.

<sup>864</sup> im Folgenden werden zur Vereinfachung unter dem Begriff Determinanten auch Einflussfaktoren oder Prinzipien einer Beziehung subsumiert.

halb des Organismus ergeben<sup>865</sup>. Unter Einbeziehung von Kosten der Maßnahmen und Erlöswirkungen lässt sich ein aus Abbildung 7-2 ersichtlicher Modellrahmen darstellen.

Besondere Bedeutung kommt dabei der Modellierung der Abläufe innerhalb des Organismus zu. Für eine sinnvolle Anwendung für die Unternehmenspraxis ist es wichtig, dass ein solches Modell flexibel an die Besonderheiten der Branche, des Produkt- bzw. Leistungsangebots, der Kundenstruktur des Unternehmens oder an besondere Charakteristika der Anbieter-Kundenbeziehung angepasst werden kann<sup>866</sup>. Auch die Erlöswirkungen bzw. die Berechnung von Kundenwerten können je nach Branche, Produkt oder Unternehmen unterschiedlich ausfallen.

Ziel der Modellierung ist, die Summe der Nettoertragswerte der Kunden durch den Einsatz geeigneter Kundenbindungsmaßnahmen zu optimieren.

Als letzter Schritt erfolgt die **Validierung der Ergebnisse**. Der Managementansatz des Loyalty Profiling versteht sich als kontinuierlicher Prozess, bei dem die Modellergebnisse regelmäßig mit den tatsächlich auftretenden Wirkungs- und Ertragseffekten verglichen und überprüft werden müssen.

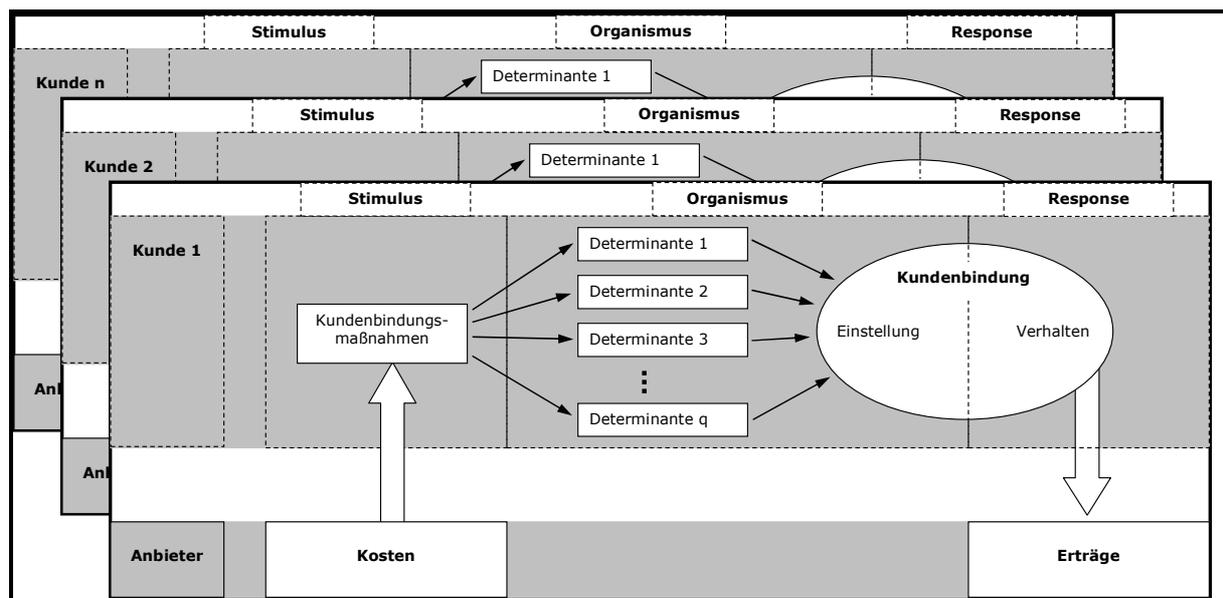


Abbildung 7-2

Modellrahmen unter Einbeziehung von Kosten und Erlösen

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>865</sup> Damit korrespondiert der Ansatz mit dem Modell von Hennig-Thurau/Klee (1997), S. 741.

<sup>866</sup> vgl. z.B. zu branchenspezifischen Unterschieden Jones/Sasser (1995), z.B. zu Unterschieden zwischen High- und Low-Involvement-Produkten, zu Unterschieden persönlicher Merkmale der Kunden z.B. Homburg/Giering (2001), Bauer et al. (1994b), zu Unterschieden zwischen B2B und B2C vgl. auch die Ergebnisse der in Abschnitt 5.3 dargestellten empirischen Studie von Kundenprogrammen.

## 7.3 Modellansatz zur Entscheidungsunterstützung

### 7.3.1 Allgemeine Modelbezeichnungen

Zur Formalisierung der Modellbeschreibung werden im Folgenden  $n$  Kundensegmente,  $m$  Maßnahmen sowie  $q$  Determinanten der Kundenbindung betrachtet.

Dabei bezeichnet

- $i$  den Index für Kunden(-segmente)  $S_i$  mit  $i = 1, \dots, n$ ,
- $j$  den Index für Maßnahmen  $M_j$  mit  $j = 1, \dots, m$ ,
- $k$  den Index für Determinanten der Kundenbindung  $D_k$  mit  $k = 1, \dots, q$ .

Als Managementgrößen werden im Modell die Entscheidungsvariablen  $x_{ij}$  verwendet, die angeben, welche Maßnahmen für welche Segmente eingesetzt werden, d.h.

$$x_{ij} = \begin{cases} 1 & , \text{wenn Maßnahme } j \text{ für Kundensegment } i \text{ eingesetzt wird} \\ 0 & , \text{sonst} \end{cases} \quad (7-1)$$

### 7.3.2 Beschreibung der Marktsituation

Die Beschreibung der Marktsituation erfolgt durch mehrere Optionsvariablen, die grundsätzliche Modelleinstellungen vorgeben.

Die Einstellung  $O_1$  (option) gibt das Kundenbindungsszenario an.  $O_2$  beschreibt die zugrundeliegenden Wechselwirkungszusammenhänge beim Einsatz mehrerer Maßnahmen. Der generelle Funktionszusammenhang wird über  $O_3$  angegeben.  $O_4$  legt fest, ob Reaktanz berücksichtigt werden soll. Die Optionsvariablen können dabei die folgenden Ausprägungen annehmen:

- Kundenbindungsszenario (vgl. Abschnitt 7.3.8):

$$O_1 = \begin{cases} 1, & \text{Always - a - Share} \\ 2, & \text{Lost - for - Good} \end{cases} \quad (7-2)$$

- Wechselwirkungszusammenhang bei Maßnahmenbündeln (vgl. Abschnitt 7.3.7):

$$O_2 = \begin{cases} 1, & \text{Maximum} \\ 2, & \text{Relativer Zuwachs} \end{cases} \quad (7-3)$$

- Funktionsverlauf zwischen Loyalität und Share of Wallet (vgl. Abschnitt 7.3.8):

$$O_3 = \begin{cases} 1, & \text{abschnittsweise linear} \\ 2, & \text{ADBUDG} \\ 3, & \text{Schwellenwert} \end{cases} \quad (7-4)$$

- Berücksichtigung von Reaktanz (vgl. Abschnitt 7.3.8):

$$O_4 = \begin{cases} 1, & \text{ohne Reaktanzeffekte} \\ 2, & \text{mit Reaktanzeffekten} \end{cases} \quad (7-5)$$

Eine natürlich Abschwächung der Loyalität, die eintritt, wenn keinerlei Maßnahmen eingesetzt werden, wird durch einen Parameter  $\alpha$  für die Kundenbindungserosion abgebildet, mit

$$\alpha = [0, \dots, 1] \quad (7-6)$$

Relevante Einflussfaktoren, die im gegebenen Marktumfeld zur Kundenbindung beitragen können, werden über die Determinanten der Kundenbindung

$$D_k \quad , \text{ mit } k = 1, \dots, q \quad (7-7)$$

berücksichtigt. Im Modellansatz werden diese Faktoren für das Profiling von Maßnahmen und Bindungspotenzial der Kunden verwendet. Mögliche Determinanten (z.B. Zufriedenheit, Vertrauen, Commitment, etc.) sollen sich an den Gegebenheiten des Marktumfeldes orientieren. Eine genaue Kenntnis der Gewichtung oder der Einflussstärke ist dagegen nicht notwendig.

### 7.3.3 Beschreibung der Kundensegmente

Die Kundenstruktur wird beschrieben durch deskriptive Daten, Daten über die aktuelle Kundenbindung, Daten zur Kundenbewertung sowie zugrunde liegende Segmentierungsüberlegungen.

#### 7.3.3.1 Deskriptive Daten

Die Kundensegmente  $S_i$  werden zunächst beschrieben durch

- die Segmentgröße  $V_i$  (volume),
- den getätigten Umsatz beim Anbieter  $SV^0_i$  (sales volume),
- die Anzahl der Transaktionen  $TA^0_i$  (transaction),

Die Segmentgröße  $V_i$  (volume) gibt die Anzahl der Kunden im Segment  $S_i$  an. Für den Fall, dass alle Kunden individuell betrachtet werden, ist  $V_i = 1$  für alle  $i = 1, \dots, n$ .  $n$  gibt die Zahl der Kunden an. Die Segmentgröße dient zur Gewichtung der Kundensegmente und zur Hochrechnung der Effekte bei einzelnen Kunden auf das gesamte Kundensegment.

$SV^0_i$  (sales volume) umfasst den durchschnittlichen Umsatz eines Kunden im Segment  $S_i$  beim Anbieter, während  $TA^0_i$  (transaction) die durchschnittliche Anzahl an Transaktionen in einer Periode, die von einem Kunden im Segment  $S_i$  beim Anbieter getätigt werden, bezeichnet. Beide Werte dienen als Ausgangspunkt zur Berechnung variabler Kosten beim Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen, die abhängig vom getätigten Umsatz oder von der Anzahl der Transaktionen anfallen.

#### 7.3.3.2 Daten zur Kundenbindung

Zur Erfassung der aktuellen Kundenbindung werden Einstellungs- und Verhaltensdimensionen der einzelnen Kundensegmente über

- die aktuelle Kundenloyalität  $LOY^0_i$  (loyalty),
- den aktuellen Anteil am Kundenwert  $SOW^0_i$  (share-of-wallet) sowie

- obere und untere Grenzen der Kundenbindung  $L_i^{low}$  bzw.  $L_i^{up}$  (limits).

abgebildet.

$LOY^0_i$  beschreibt die Einstellungskomponente der Kundenbindung durch einen Wert zwischen 0 und 1. Die Ausprägung 1 bedeutet - je nach verwendeten Indikatoren der Loyalität -, dass ein Kunde eine maximale Loyalität gegenüber dem Anbieter aufweist, also z.B. den Anbieter uneingeschränkt weiterempfiehlt, ihm voll und ganz vertraut oder eine vollständige Identifikation mit dem Image des Anbieters vorhanden ist.

Der prozentuale Anteil am Gesamtbudget zum aktuellen Zeitpunkt, das ein Kunden in einem bestimmten Zeitraum für einen bestimmten Produktbereich ausgibt, geht als  $SOW^0_i$  (share-of-wallet) zum Zeitpunkt  $t = 0$  in die Modellüberlegungen ein<sup>867</sup>. Theoretisch bewegt sich der Wertebereich für  $SOW^0_i$  zwischen 0 und 1. In der Praxis treten dagegen Einflüsse auf, die eine vollständige Konzentration des Budgets auf einen Anbieter begrenzen. Die „Konzentration“ der Lieblingsmarke an den Gesamteinkäufen einer Produktgruppe kann je nach Produktgruppe zwischen über 90% bis hinunter zu 20% betragen<sup>868</sup>. Einflussfaktoren, wie z.B. Variety Seeking, Bequemlichkeit, oder die Wahrnehmung der Konkurrenzsituation, die das tatsächliche Verhalten beeinflussen, deren Ursache aber nicht im Ausmaß der Kundenloyalität begründet sind, werden durch maximale bzw. minimale Anteile (Ober- bzw. Untergrenzen der Abschöpfung) dargestellt. Solche Einflüsse sind häufig kundenspezifischen Gewichtungen unterworfen. Beispielsweise kann die individuelle Variety Seeking Neigung oder die Bedeutung der Bequemlichkeit erheblich zwischen einzelnen Kundengruppen variieren, so dass die Ober- und Untergrenzen ebenfalls kunden(-segment)spezifisch modelliert werden<sup>869</sup>.

Die Obergrenze  $L_i^{up}$  bezeichnet den Anteil des Budgets, den ein Anbieter bei idealer Loyalität maximal auf sich vereinigen kann. In der Obergrenze sind wesentliche Aspekte enthalten, die für einen Kunden dazu führen, sich nicht nur an eine Marke binden zu wollen. Damit wird eine maximal mögliche Abschöpfung modelliert, die ein Anbieter als oberes Limit akzeptieren muss<sup>870</sup>. Eine Untergrenze  $L_i^{low}$  ergibt sich durch „zufällige“ Kaufentscheidungen aus Gewohnheit oder aus situativen Gründen (z.B. Einkauf im nächstgelegenen Supermarkt, Zeit-

<sup>867</sup> vgl. dazu die Messung des Share-of-wallet als „Anteil der Ausgaben des Kunden beim jeweiligen Anbieter im Verhältnis zu seinen Gesamtausgaben“, Diller/Müller (2006), S. 139, ähnlich auch Meyer-Waarden (2007), S. 228.

<sup>868</sup> vgl. Studie von Cunningham (1961), S. 128 am Beispiel von Lebensmitteln, oder das Zitat eines Supermarkt Managers in Anlehnung an Cioletti (2001) bei Leenheer et al. (2007), S. 31: „You don't have 100% of a share of a customer's wallet. Customers shop about five times a month. Maybe you'll get three of those trips and the competition gets two. The loyalty program eliminates at least one shopping trip you weren't getting and creates an additional shopping trip to your store“.

<sup>869</sup> vgl. „the customer's predisposition to variety seeking“ als intrapsychologische Einflussgröße auf das Wiederkaufverhalten bei Hennig-Thurau/Klee (1997), S. 757.

<sup>870</sup> vgl. Uncles et al. (2003), S. 204 : « if consumers have good reasons for being multi-brand loyal, then it is unrealistic for brand managers to expect them suddenly to become single-brand loyal“, als typische Beispiele werden aufgezählt: consumers appear not to want to watch one television station, eat at one restaurant, patronize one hotel chain, drink one brand of wine, get all their business news from one magazine, go to one holiday destination, buy one brand of petrol, only attend one theatre, always shop at the same bookstore, etc.“

druck, Budgetrestriktionen oder außergewöhnliche Einkaufssituationen wie z.B. im Urlaub oder bei Nichtverfügbarkeit des gewünschten Produktes), ohne dass eine loyale Einstellung zum Anbieter vorliegen muss<sup>871</sup>. Grundsätzlich gilt:

$$0 \leq L_i^{low} \leq L_i^{up} \leq 1 \quad (7-8)$$

### 7.3.3.3 Daten zur Kundenbewertung

Neben den Bindungsinformationen werden die Kundensegmente  $S_i$  folgendermaßen beschrieben:

Der Kundenwert  $CV_i$  (customer value) bezeichnet den durchschnittlichen Kundenwert eines Kunden im Segment  $S_i$ . Der Gesamtwert  $CV^{ges}_i$  des Segments ergibt sich somit als

$$CV^{ges}_i = V_i \cdot CV_i \text{ für alle } i = 1, \dots, n. \quad (7-9)$$

Die Berechnung des Kundenwertes im Modellansatz ist nicht auf eine spezifischen Kundenwertverfahren festgelegt. Es müssen jedoch folgende Randbedingungen gegeben sein. Der Kundenwert muss ein monetär quantifizierbarer Ertragswert, der auf eine Periode oder den Betrachtungszeitraum beschränkt ist, damit der Kundenwert im Modell den Kundenbindungskosten gegenüber gestellt werden kann. Der Kundenwert muss darüber hinaus den gesamten Wert des Kunden umfassen. Er wird im Modell als feste Größe und damit für jeden Kunden als individuelle Konstante angenommen<sup>872</sup>, also die erwarteten Erträge aus allen Käufen, die ein Kunde in einer Periode in der betrachteten Produktkategorie tätigt, unabhängig davon, ob diese bei einem oder mehreren Anbietern getätigt werden<sup>873</sup>. Beim Share-of-Wallet Ansatz versucht man, einen möglichst großen Teil dieses Potenzialwertes<sup>874</sup> abzuschöpfen und auf einen Anbieter umzulenken. Kosten für Marketingaufwendungen, die zur Erhaltung der Kundenbeziehung notwendig sind<sup>875</sup>, werden bei der Kostenbetrachtung der eingesetzten Maßnahmen gesondert betrachtet und dürfen insofern nicht schon im Kundenwert Berücksichtigung finden.

Mithilfe der Variable **RANK<sub>i</sub>** kann der Anbieter eine Rangfolge der Kundensegmente  $S_i$  festlegen, zum Beispiel entsprechend des Wertes der Segmente. Diese Variable gibt bei Kundenbindungsmaßnahmen, die zur Privilegierung eingesetzt werden sollen, eine Reihenfolge der Segmente vor.

<sup>871</sup> vgl. dazu Hennig-Thurau/Klee (1997), S. 757.

<sup>872</sup> so auch im zugrundeliegenden Relationship Quality Modell, vgl. Hennig-Thurau/Klee (1997), Hennig-Thurau et al. (1999)

<sup>873</sup> vgl. dazu etwa den Kundenwertansatz nach Rust et al. (2000) bzw. Fay (1990), S. 49: Entscheidend ist „what customers do with their spending power“. Das hierbei zugrundeliegende „share-of-wallet“-Konzept unterstützen Uncles et al. (2003) mit Erkenntnissen aus der Analyse von Kundenprogrammen. Für einen Kunden, der bereits eine sehr starke Bindung an einen einzelnen Anbieter aufweist, wäre ein Maßnahmenansatz nach Effizienzkriterien nur dann gerechtfertigt, wenn sich dadurch auch der Kundenwert steigern ließe, indem der Kunde über seinen eigentlich Bedarf hinaus zum Kaufen stimuliert wird. Gerade dies sehen Uncles, Dowling und Hammond aber in der Regel nicht gegeben.

<sup>874</sup> vgl. dazu die Potenzialkomponente im Kundenwertansatz von Hoekstra/Huizingh (1999).

<sup>875</sup> vgl. die Kundenwertverfahren von Link/Hildebrand (1997) und Mulhern (1999)

### 7.3.3.4 Kundensegmentierung

Die Kunden werden beim Loyalty Profiling in  $n$  Kundensegmente  $S_i$  ( $i = 1, \dots, n$ ) unterteilt, um heterogene Kundenstrukturen effektiv abbilden zu können<sup>876</sup>. Nicht alle Einflüsse auf die Kundenbindung wirken gleich gut für alle Personen, sondern können sich unter Umständen für verschiedene Marktsegmente signifikant unterscheiden<sup>877</sup>. Eine homogene Betrachtung über alle Kunden kann zu Missinterpretationen bei der Beurteilung funktionaler Zusammenhänge zwischen Konstrukten im Umfeld der Kundenbindung führen<sup>878</sup>.

Eine Segmentierung der Kunden nach Dimensionen der größten Heterogenität liefert dabei unter Umständen ebenso wenig praktikable Ergebnisse, wie Klassifizierungen anhand demografischer Merkmale, die zwar häufig recht einfach zu handhaben sind, aber oft keinen signifikanten Erkenntnisgewinn liefern<sup>879</sup>.

Daher sollte sich eine geeignete Segmentierung der Kunden am Einsatzgebiet bzw. der Zielsetzung des Loyalty Profiling orientieren. Steht die Analyse differenzierter Auswirkungen von eingesetzten Kundenbindungsmaßnahmen im Vordergrund, die im Wesentlichen aber segmentübergreifend eingesetzt werden, ist eine Unterteilung der Kunden nach Wirkungsdimensionen der Kundenbindung vorteilhaft. Diese können sich beispielsweise auf den Typ der Kundenbindung<sup>880</sup>, den Level der Kundenbindung<sup>881</sup>, die Stärke relevanter Einflussfaktoren<sup>882</sup> oder den potenziellen Wertzuwachs<sup>883</sup> beziehen (wirkungsbezogene Kundensegmentierung)

Soll mit dem Loyalty Profiling insbesondere die Auswahl von Maßnahmen unterstützt werden, die selektiv für bestimmte Kundengruppen eingesetzt werden, ist es unumgänglich, dass die verwendeten Kundensegmente in der Praxis identifiziert werden können. Eine Zuordnung von Kunden zu einem Segment ist daher notwendig. Sofern bereits bestimmte voneinander abgegrenzte Kundengruppen bestehen, die im Marketingmanagement verwendet oder anhand von praktikablen Indikatoren einfach ermittelt werden können, empfiehlt es sich auch beim Loyalty Profiling eine entsprechende Zielgruppeneinteilung vorzunehmen (managementbezogene Kundensegmentierung). Beispielsweise können abwanderungsgefährdete Kunden (deren Churn-Wahrscheinlichkeit anhand von Kaufdaten aus der Vergangenheit ermittelt wurde), besonders wertvolle Kundensegmente (gemessen am Volumen des getätigten Umsatzes beim Anbieter) oder regionale Zielgruppen (die durch eigene Managementein-

---

<sup>876</sup> vgl. Steichert (1995), S. 12, zum Einfluss individueller Kundencharakteristika auf die Effektivität von Relationship Marketing Investitionen De Wulf et al. (2001), S. 46, vgl. auch die Ausführungen im Abschnitt 6.3

<sup>877</sup> Bloemer/Lemmink (1992), S. 362, Gaul/Volkman (1999), ähnlich auch Yoon/Kim (2000), S. 123 am Beispiel von Stimuli zur Bildung von Firmenimages im Bezug auf das Wiederkaufverhalten.

<sup>878</sup> so speziell zum Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Share-of-Wallet vgl. Cooil et al. (2007), S. 78.

<sup>879</sup> vgl. z.B. die Untersuchung von Cooil et al. (2007), S. 77, so auch O'Brien/Jones (1995), S. 101, vgl. zum Einfluss persönliche Merkmale der Kunden auf die Kundenbindung Homburg/Giering (2001), S. 43.

<sup>880</sup> z.B. Grünwald (2000), S. 16

<sup>881</sup> z.B. Donio et al. (2006), S. 453

<sup>882</sup> z.B. Gaul/Volkman (1999)

<sup>883</sup> vgl. Lottenbach (2000).

heiten mit eigenen Maßnahmenpaketen betreut werden) dadurch gesondert betrachtet werden.

Unabhängig vom gewählten Segmentierungsansatz werden die Größen zur deskriptiven Beschreibung, zur Kundenbindung und zur Kundenbewertung segmentspezifisch erfasst und mit dem Index  $i$  versehen.

### 7.3.4 Beschreibung der Kundenbindungsmaßnahmen

Die zur Auswahl stehenden Maßnahmen werden durch ihren Typ, die damit verbunden Kosten und die Nutzung beschrieben.

#### 7.3.4.1 Typ der Maßnahmen

Es werden folgende Maßnahmentypen unterschieden, die Einfluss auf den Maßnahmeneinsatz haben:

1. Kundenbindungsmaßnahmen, deren Einsatz und Inanspruchnahme allein von der Entscheidung des Anbieters abhängen. Solche Maßnahmen wirken ohne explizite Entscheidung des Kunden auf ihn ein. Dazu zählen zum Beispiel Direktmarketingaktivitäten im Rahmen von Kundenkontaktprogrammen, öffentliche PR Maßnahmen oder Sponsoringaktivitäten, die die Identifikation mit dem Image der Marke fördern sollen, aber auch Maßnahmen, die der Kunde zwangsläufig als Add-On beim Kauf der Kernleistung erhält, wie beispielsweise umfangreichere Garantieleistungen.
2. Kundenbindungsmaßnahmen, die eine bewusste Entscheidung des Kunden zur Inanspruchnahme der Maßnahme (z.B. die Teilnahme an Bonusprogrammen oder die Anmeldung für eine Kundenkarte) oder eine aktive Mitwirkung (z.B. bei der Nutzung von Service-Hotlines oder Online-Interaktionsangeboten) voraussetzen.
3. Kundenbindungsmaßnahmen, deren Angebot nicht auf einzelne Kunden(-segmente) beschränkt werden können. Dazu zählen Maßnahmen, die sich nicht isoliert einsetzen lassen, weil eine Beschränkung auf bestimmte Kundensegmente negative Reaktionen bei den übrigen Kunden auslösen könnte (z.B. Sonderpreise nur für bestimmte Kundensegmente), oder eine Zuordnung von Maßnahmen zu bestimmten Kunden(-segmenten) mangels Information über die Segmentzugehörigkeit faktisch nicht möglich ist (z.B. besonders kundenfreundliche Verhaltensweisen des Verkaufspersonals).
4. Kundenbindungsmaßnahmen, die zur Privilegierung bestimmter Kundengruppen eingesetzt werden sollen. Ein typisches Beispiel für solche Maßnahmen sind Vielfliegerprogramme, die ihre Kunden aufsteigend nach Silber, Gold oder Platin Kunden klassifizieren und jeweils zusätzliche Serviceleistungen oder Vergünstigungen anbieten, die aber den aus Anbietersicht weniger privilegierten Kunden vorenthalten bleiben.

Die Maßnahmentypen werden durch

- $MT^{CD}_j$  (measure type / customer decision),
- $MT^S_j$  (measure type / segment specific) und

- $MT^P_j$  (measure type / privilege)

für alle Maßnahmen  $M_j$  ( $j = 1, \dots, m$ ) operationalisiert:

$MT^{CD}_j$  (measure type / customer decision) gibt an, ob die Wirkung einer Maßnahme unabhängig von einer Kundenentscheidung ist oder eine bewusste Kundenentscheidung benötigt. Dabei ist

$$MT^{CD}_j = \begin{cases} 1 & , \text{Wirkung der Maßnahme } M_j \text{ unabh. von einer Kundenentsch.} \\ 0 & , \text{sonst} \end{cases} \quad (7-10)$$

$MT^S_j$  (measure type / segment specific) gibt an, ob eine Maßnahme selektiv für einzelne Kundensegmente eingesetzt oder segmentübergreifend für alle Kunden eingeplant werden kann. Dabei ist

$$MT^S_j = \begin{cases} 1 & , \text{Maßnahme } M_j \text{ kann nicht segmentspezifisch eingesetzt werden} \\ 0 & , \text{sonst} \end{cases} \quad (7-11)$$

Mit  $MT^P_j$  (measure type / privilege) werden alle Maßnahmen gekennzeichnet, die zur Privilegierung bestimmter Kundengruppen eingesetzt werden sollen. Dabei ist

$$MT^P_j = \begin{cases} 1 & , \text{Maßnahme } M_j \text{ wird zur Privilegierung eingesetzt} \\ 0 & , \text{sonst} \end{cases} \quad (7-12)$$

Zur Klassifizierung der Kundenbindungsmaßnahmen ist die genaue Ausgestaltung und Abgrenzung der Maßnahme zu berücksichtigen. So können beispielsweise Sponsoringaktivitäten für eine globale Sportveranstaltung, die nicht auf bestimmte Kommunikationskanäle oder Kundensegmente beschränkt sind, durch  $MT^S_j = 1$  treffend beschrieben werden. Für weitergehende Maßnahmen (z.B. Einladung bestimmter Kunden in den VIP-Bereich), die dagegen zielgruppenspezifisch eingesetzt werden können, würde  $MT^S_j = 0$  gelten.

#### 7.3.4.2 Nutzung

Für alle Maßnahmen  $M_j$  mit  $MT^{CD}_j = 0$  stellt sich die Frage, inwieweit die Kundenbindungsmaßnahmen vom Kunden in Anspruch genommen werden. In diesem Fall stellt eine Kundenbindungsmaßnahme lediglich ein Angebot des Unternehmens dar, das von dem Kunden nur genutzt wird, wenn aus Kundensicht ein Zusatznutzen wahrgenommen wird<sup>884</sup>, der den mit der Maßnahmennutzung verbunden Aufwand übersteigt<sup>885</sup>. Die tatsächliche Nutzung der Maßnahmen wird also durch kundenindividuelle Entscheidungen beeinflusst. Bei der Verwendung von Kundensegmente im Modell wird diesem Aspekt durch den Anteil  $U_{ij}$  (use) der Nutzer einer Maßnahme  $M_j$  im Segment  $S_i$  mit

<sup>884</sup> In diesem Zusammenhang weisen z.B. Gable et al. (2008), S. 46 auf die Notwendigkeit hin, dass ein Anbieter sicherstellen muss, dass derartige Zusatznutzen von den Kunden auch gewünscht werden.

<sup>885</sup> vgl. dazu als Analogie zur Wertwahrnehmung von Produkten oder Dienstleistungen aus Kundensicht (vgl. Walters/Lancaster (1999b), S. 643): Value als „utility combination of benefits less the total costs of acquiring the delivered benefits“ bzw. „Value to the customer is the balance between customer benefits and costs“ (Walters/Lancaster (1999c), S. 806). vgl. auch zum Wert einer Maßnahme für den Kunden, der als wesentlicher Grund dazu führt, ein spezifisches Produkt oder eine Dienstleistung auszuwählen, ähnlich Walters/Lancaster (1999a), S. 697.

$$U_{ij} \in [0,1]$$

Rechnung getragen. Unterteilt man die Kundenbasis im Extremfall in Segmente, die jeweils nur noch aus einzelnen Kunden bestehen, geben die  $U_{ij}$  die Wahrscheinlichkeit an, mit denen der Kunde im Segment  $S_i$  die Maßnahme  $M_j$  in Anspruch nimmt. Für Maßnahmen, die von allen Kunden eines Segmentes genutzt werden, gilt  $U_{ij}=1$ . In diesem Fall ergibt sich die gleiche Situation wie bei Maßnahmen, deren Inanspruchnahme nicht einer Mitwirkung des Kunden unterworfen sind, so dass gilt:

$$U_{ij} = 1, \quad \forall \text{ Maßnahmen } M_j \text{ mit } MT^{CD} j = 1$$

### 7.3.4.3 Kosten

Die beim Maßnahmeneinsatz entstehenden Kosten werden für alle Maßnahmen  $M_j$  ( $j = 1, \dots, m$ ) beschrieben durch

- die Periodenfixkosten  $C^{FIX}_j$  (fixed costs),
- die kundenvariablen Kosten  $C^{CUST}_j$  (customer variable costs),
- die transaktionsvariablen Kosten  $C^{TA}_j$  (transaction variable costs) und
- die umsatzvariablen Kosten  $C^{SV}_j$  (sales volume variable costs).

Bei der Betrachtung der Kosten einer Kundenbindungsmaßnahme werden im Rahmen des Modells zunächst die Periodenfixkosten  $C^{FIX}_j$  (fixed costs) der Maßnahme  $M_j$  berücksichtigt. Diese setzen sich zusammen aus laufenden Kosten (z.B. Personalkosten, Raumkosten, etc.), die - unabhängig von der Nutzung durch die Kunden – notwendig sind, um die Maßnahme anbieten zu können.

In der Regel fallen bei der Neueinführung von Maßnahmen einmalige Einführungskosten an. Diese werden im Modellansatz nicht explizit berücksichtigt, weil hierfür oft auch strategische Überlegungen eine Rolle spielen, die über reine Kundenbindungsfragestellungen hinaus gehen und deren Amortisation zu einem wesentlichen Teil von der Laufzeit des Maßnahmeneinsatzes abhängen. Stattdessen können aber die Ergebnisse, die sich aus dem Loyalty Profiling ergeben, Hinweise für solche strategischen Fragestellungen liefern.

Bei den variablen Kosten lassen sich die kundenvariablen Kosten  $C^{CUST}_j$  (customer variable costs), die transaktionsvariablen Kosten  $C^{TA}_j$  (transaction variable costs) und die umsatzvariablen Kosten  $C^{SV}_j$  (sales volume variable costs) unterscheiden.

Kundenvariablen Kosten sind Kosten, die pro Kunde und Maßnahme (z.B. Kosten einer einzelnen Kundenkarte, Kosten für die Führung eines Kundenkontos, Einkaufsgutschein als Geburtstagsgeschenk) entstehen. Transaktionsvariable Kosten entstehen beispielsweise durch besondere Serviceleistungen oder Vergünstigungen pro Transaktion (z.B. Erstattung der Parkgebühr oder kostenloser Bewirtungsgutschein für das Kundenrestaurant). Umsatzvariable Kosten umfassen alle Kosten, die direkt an die Höhe des getätigten Umsatzes gekoppelt sind (z.B. geldwerte Bonuspunkte, prozentual auf den Umsatz bezogene Treuerabatte).

### 7.3.5 Profiling Daten

Die Profiling Daten bilden das Kernstück des Loyalty Profiling Ansatzes. Aus einem Profilagegleich zwischen Maßnahmenwirkung und den Bindungsmöglichkeiten der Kunden wird die Effektivität des Maßnahmeneinsatzes in Bezug auf die Erzielung der Kundenbindung abgeleitet. In Anlehnung an die Modelüberlegungen von Dick und Basu<sup>886</sup> bzw. Hennig-Thurau und Klee<sup>887</sup> wird das komplexe Konstrukt Kundenbindung durch verschiedene Determinanten beeinflusst, die kundenindividuell sehr unterschiedlich sein können. Sowohl das Bindungsprofil der Kunden einerseits, aber auch das Wirkungsprofil der Maßnahmen andererseits werden in Bezug auf  $k$  Determinanten der Kundenbindung  $D_k$  ( $k = 1, \dots, q$ ) miteinander in Beziehung gesetzt.

Determinanten können alle Faktoren sein, die sich auf die Einstellungskomponente der Kundenbindung auswirken (z.B. Zufriedenheit, Image, finanzielle Anreize, Bequemlichkeit)<sup>888</sup>. Faktoren, die trotz einer einstellungsmäßigen Loyalität nicht zwangsläufig zum Wiederkauf führen (z.B. Variety Seeking, situative Faktoren), werden im Rahmen der Ertragsfunktion in Abschnitt 7.3.8 berücksichtigt.

#### 7.3.5.1 Bindungsprofil

Um beurteilen zu können, welche Einflussfaktoren bei welchen Kunden(-segmenten)  $S_i$  zu einer Erhöhung der Kundenbindung beitragen, wird das

- Bindungspotenzial  $P_{ik}$  (potential)

eingeführt. Zur Verwendung des Bindungspotenzials werden relevante Einflussfaktoren  $D_k$  ( $k = 1, \dots, q$ ) bestimmt.

Diese können anhand branchenspezifische Studien oder Befragungen der Kunden ermittelt werden<sup>889</sup>.

Das Bindungspotenzial  $P_{ik}$  gibt an, welche Möglichkeiten bestehen, über die Determinante  $D_k$  bei einem Kunden im Segment  $S_i$  eine vollständig loyale Einstellung zu erzeugen. Nicht als Maßstab zum Tragen kommt eine hundertprozentig verhaltensorientierte Kundenbindung, die angibt, dass Kunde seinen vollständigen Bedarf in einem Produktbereich bei einem diesem Anbieter deckt, da Einstellung und Verhalten insbesondere bei hoher Loyalität voneinander abweichen können. Dieser Zusammenhang wird später im Rahmen der Ertragsfunktion berücksichtigt.

Obwohl es unrealistisch ist, dass einzelne Einflussfaktoren in der Lage sind, dieses Optimalziel zu erreichen, so ist die Orientierung am Maximalwert bewusst gewählt, um einem Poten-

---

<sup>886</sup> Dick/Basu (1994), und Abschnitt 4.1.1

<sup>887</sup> Hennig-Thurau et al. (1999) und Abschnitt 4.1.2

<sup>888</sup> siehe Abschnitt 3

<sup>889</sup> In einer Studie von Gaul/Volkman (1999) wurden beispielsweise für die Automobilbranche die Einflussfaktoren Zufriedenheit mit dem Fahrzeug, Zufriedenheit mit dem Service, finanzielle Anreize, persönliche Beziehung zum Ansprechpartner, Identifikation mit dem Image des Anbieters, bequeme Erreichbarkeit und Variety Seeking bei der Bestimmung des Bindungspotenzials berücksichtigt.

zialgedanken gerecht zu werden. Verwendet man für die Ermittlung der Potenzialwerte zum Beispiel die Weiterempfehlungsabsicht als Indikator einer einstellungsmäßigen Kundenbindung und finanzielle Anreize als Einflussfaktor der Kundenbindung, so könnte eine geeignete Fragestellung lauten: Inwieweit sind finanzielle Anreize ausschlaggebend, um ein Produkt des Anbieters mit bestem Gewissen ohne irgendwelche Einschränkungen weiterempfehlen zu können?

Im Modell werden für das Bindungspotenzialwerte  $P_{ik}$  Werte zwischen 0 und 1 verwendet. 0 gibt dabei an, dass der Einflussfaktor  $D_k$  im Kundensegment  $S_i$  gar keine Rolle spielt, 1 bedeutet, dass der Einflussfaktor in der Lage ist, vollständige Loyalität zu erzeugen.

Fasst man die  $q$  Variablen  $P_{ik}$  ( $k = 1, \dots, k$ ) für ein Kundensegment  $S_i$  in einem Vektor  $P_i$  zusammen, ergibt sich das Bindungsprofil eines Segmentes  $S_i$  durch

$$P_i = \begin{pmatrix} P_{i1} \\ \vdots \\ P_{ik} \end{pmatrix}, \quad i = 1, \dots, k \quad (7-13)$$

### 7.3.5.2 Wirkungsprofil

Die Wirkungsweise der Maßnahmen wird durch die

- Bindungswirkung  $E_{jk}$  (effect)

ausgedrückt. Sie gibt an, welche Auswirkung eine Maßnahme  $M_j$  auf einen Einflussfaktor der Kundenbindung hat. Analog zum Bindungspotenzial als Merkmal der Kundensegmente werden auch bei der Beurteilung der Maßnahmen die Einflussfaktoren  $D_k$  berücksichtigt.

Die Bewertung der Maßnahmenwirkung erfolgt durch die Kunden anhand der Beurteilung, inwieweit eine Maßnahme  $M_j$  geeignet ist, die aus Kundensicht optimale Ausprägung der Determinante  $D_k$  zu erreichen. Die Bewertung gibt damit Auskunft über eine relative Verbesserung der aktuellen Ausprägung der Determinante im Hinblick auf den Maßnahmeneneinsatz. Auch hier bildet die maximal mögliche Wirkung das obere Skalenende. Gemessen wird wiederum auf einer Skala von 0 bis 1. Ein (theoretischer) Wert von 1 sagt beispielsweise aus, dass eine Maßnahme dazu geeignet ist, die maximale Ausprägung eines Einflussfaktors, z.B. hundertprozentige Kundenzufriedenheit, zu erreichen.

Fragestellungen zur Ermittlung des Bindungspotenzials müssen also hierauf entsprechend Rücksicht nehmen. Eine Fragestellung im Rahmen einer Kundenbefragung könnte im Hinblick auf finanzielle Anreize als Einflussfaktor der Kundenbindung zum Beispiel lauten: Inwieweit trägt die Maßnahme  $j$  dazu bei, Ihren Wunsch nach finanziellen Anreizen voll und ganz zu erfüllen?

Allerdings muss sich die Fragestellung gleichzeitig an einer realistischen Erwartung der Kunden orientieren. So könnte z.B. bei einer Frage in Bezug auf Schaffung finanzieller Anreize ein denkbarer Maximalwert eine unendlich große Vergütung für den Kunden beim Kauf bedeuten, was unrealistisch ist und vom Kunden nicht erwartet wird. In diesem Fall könnte die Frage lauten: Inwieweit werden durch die Maßnahme  $M_j$  Ihre Erwartungen in Bezug auf finanzielle Anreize voll und ganz erfüllt?

Im Modell werden für die Bindungswirkung  $E_{jk}$  Werte zwischen 0 und 1 verwendet. 0 gibt an, dass die Maßnahmen  $M_j$  keinerlei Auswirkungen auf die Determinante  $D_k$  besitzt, die Ausprägung der Determinante beim Kunden unverändert bleibt., Ein Wert von 1 dagegen sagt aus, dass Maßnahme  $M_j$  in der Lage ist, den Einflussfaktor  $D_k$  auf das optimale Level zu heben. Ein Wert dazwischen gibt somit an, zu welchem Anteil die Lücke zwischen aktueller Ausprägung und der Optimalausprägung durch den Maßnahmeneinsatz geschlossen werden kann.

Fasst man die  $q$  Variablen  $E_{ik}$  ( $k = 1, \dots, k$ ) für eine Maßnahme  $M_j$  in einem Vektor  $E_i$  zusammen, ergibt sich das Wirkungsprofil einer Maßnahme  $M_j$  aus

$$E_j = \begin{pmatrix} E_{j1} \\ \vdots \\ E_{jk} \end{pmatrix}, j = 1, \dots, n \quad (7-14)$$

### 7.3.5.3 Reaktanz

Reaktanz geht zurück auf Brehm<sup>890</sup>, der damit die Absicht als Reaktion auf äußere Einflüsse beschreibt, die eigene Freiheit zu bewahren bzw. wiederherzustellen und das daraus resultierende gegensätzliche Verhalten. Mit der Reaktanzneigung und dem Reaktanzpotenzial wird das Risiko erfasst, dass mentale Effekte in Form geänderter Wahrnehmungen oder Beurteilungen auftreten können. Die daraus resultierenden Verhaltenseffekte werden im Rahmen der Wirkungsfunktion nachfolgend in Abschnitt 7.3.7 behandelt<sup>891</sup>.

Zur Abbildung der Reaktanz werden

- die Reaktanzneigung  $R^S_i$  (reactance segment) und das
- die Reaktanzpotenzial  $R^M_j$  (reactance measure)

verwendet.

Die Reaktanzneigung  $R^S_i$  (reactance segment) beschreibt, wie leicht oder schwer bei Kunden im Segment  $S_i$  Reaktanz entstehen kann. Diese Größe bildet die Reaktanz als Persönlichkeitsmerkmal ab<sup>892</sup>. Das Reaktanzpotenzial  $R^M_j$  (reactance measure) einer Maßnahmen  $M_j$  steht für die Wahrscheinlichkeit, dass die Maßnahme  $M_j$  Reaktanz auslösen kann. Dies hängt davon ab, inwieweit die Maßnahme, überhaupt dazu in der Lage ist, die Entscheidungsfreiheit der Kunden einzuschränken oder derart wahrgenommen wird. Wird in Verbindung mit

<sup>890</sup> Brehm (1966)

<sup>891</sup> vgl. zur Aufteilung in mentale Effekte und beobachtbare Verhaltensauswirkungen der Reaktanz Brehm (1966) und Brehm (1972), nach Wendlandt und Schrader (2007).

<sup>892</sup> vgl. z.B. zur Abhängigkeit der Reaktanz von Einstellungs- oder Persönlichkeitsmerkmalen Wendlandt/Schrader (2007), S. 299, Edwards et al. (2002), S. 85. Reaktanz ist zumindest teilweise bewusst gesteuert. (so Brehm (1966). Neuere psychologische Experimente erkennen aber auch einen wesentlichen unbewussten Einfluss, der zur Reaktanz führt (vgl. Chartrand et al. (2007), S. 722) und empfehlen daher, Situationen, die zu Reaktanz führen können, zu identifizieren und bereits im Vorfeld zu planen, wie damit umgegangen werden soll (Chartrand et al. (2007), S. 725).

der Maßnahme ein Nutzen gesehen, so wirkt sich dies abschwächend auf die Reaktanz aus<sup>893</sup>.

### 7.3.6 Beschreibung des Maßnahmeneinsatzes

Die Entscheidungen, bestimmte Maßnahmen  $M_j$  für spezielle Kundensegmente  $S_i$  einzusetzen, werden durch die Variablen  $x_{ij}$  erfasst. Aus den Nebenbedingungen, die aufgrund der Maßnahmentypen resultieren, ergeben sich erweiterte tatsächliche Einsatzgebiete der Maßnahmen, die schrittweise über die Variablen

- $x^0_{ij}$  (für die Ausgangssituation),
- $x^1_{ij}$  (1. Stufe unter Berücksichtigung nicht selektiv einsetzbarer Maßnahmen),
- $x^2_{ij}$  (2. Stufe unter Berücksichtigung von Maßnahmen zur Privilegierung) und
- $x^3_{ij}$  (3. Stufe mit Einbeziehung der tatsächlichen Nutzung)

bestimmt werden.

Als Ausgangssituation werden zunächst über die Variablen  $x^0_{ij}$  die Managemententscheidungen erfasst, welche Maßnahmen für welche Kunden eingesetzt werden sollen.

Danach werden in der ersten Stufe alle Maßnahmen, deren Einsatz nicht auf einzelne Kundensegmente eingeschränkt werden können, auf alle Segmente angewendet, sofern sie im Maßnahmenmix für mindestens ein Segment vorgesehen sind. Formal heißt das, sofern für eine Maßnahme  $M_{j^*}$  ein  $x^0_{ij^*} = 1$  existiert und  $MT_{j^*}^S = 1$ , folgt daraus dass für alle  $i = 1, \dots, n$   $x^1_{ij^*} = 1$  gesetzt wird. Anders ausgedrückt ergeben sich die  $x^1_{ij}$  aus folgender Fallunterscheidung:

$$x^1_{ij} = \begin{cases} \prod_{i=1}^n x^0_{ij} & , \text{wenn } MT_j^S = 1 \\ x^0_{ij} & , \text{sonst} \end{cases} \quad (7-15)$$

In der zweiten Stufe werden Maßnahmen daraufhin überprüft, inwieweit sie zur Privilegierung einzelner Kundensegmente verwendet werden sollen. Falls eine privilegierende Maßnahme für ein Kundensegment eingesetzt wird, soll diese Maßnahme auch für alle Segmente eingesetzt werden, die aus Anbietersicht höher bewertet werden. Diese Rangfolgebeziehung erfolgt durch den Parameter  $RANK_i$ . Der Maßnahmen  $x^2_{ij}$  ergeben sich damit aus<sup>894</sup>:

$$x^2_{ij} = \begin{cases} 1 & , \text{wenn } MT_j^P = 1 \wedge \exists x^1_{i^*j} = 1 \text{ mit } RANK_{i^*} < RANK_i \\ x^1_{ij} & , \text{sonst} \end{cases} \quad (7-16)$$

In der dritten Stufe werden die Ausprägungen der  $x^2_{ij}$  mit der erwarteten Nutzung der Maßnahmen im Kundensegment  $S_i$  verknüpft, für den Fall, dass die Inanspruchnahme der Maßnahmen von einer Mitwirkung der Kunden abhängen. Damit ergibt sich der Maßnahmeneinsatz  $x^3_{ij}$  aus

<sup>893</sup> vgl. am Beispiel von Pop-Up-Ads, Informationsgehalt und Entertainment als Nutzen (Edwards et al. (2002), S. 90) bzw. bei Wahrnehmung finanzieller Bindungen als Nutzen (Wendlandt/Schrader (2007), S. 298f.).

<sup>894</sup> Sofern nicht nur höherwertige Kundensegmente, sondern auch gleichwertige Segmente in den Genuss privilegierender Maßnahmen kommen sollen, ist die Bedingung  $RANK_{i^*} < RANK_i$  durch  $RANK_{i^*} \leq RANK_i$  zu ersetzen.

$$x^{3ij} = \begin{cases} x_{ij}^2 \cdot U_{ij} & , \text{wenn } MT_j^{CD} = 0 \\ x_{ij}^2 & , \text{sonst} \end{cases} \quad (7-17)$$

Die  $(n \times m)$ -Matrix der  $x^{3ij}$  gibt den tatsächlichen Maßnahmeneinsatz an, der aus den Nebenbedingungen der Maßnahmentypen resultiert.

### 7.3.7 Wirkungsfunktion der Kundenbindungsmaßnahmen

Als Wirkungsfunktion werden die Auswirkungen der Maßnahmen auf die Einstellungskomponente der Kundenbindung (Loyalität) unter Berücksichtigung der Determinanten der Kundenbindung bezeichnet. Hier sollen die Wirkungsprofile der Maßnahmen mit dem Bindungsprofil der Kunden abgeglichen werden. Mann muss die Kunden auf den Wegen ansprechen, über die sie empfänglich sind<sup>895</sup>. Besitzen eingesetzte Maßnahmen nur geringe Wirkungen auf die relevanten Determinanten der Kundenbindung können sich ineffiziente Konstellationen ergeben, weil eingesetzte Maßnahmen letztendlich, wirkungslos sind. Nehmen die Kunden diese Art von „Overfitting“ durch unwirksame Maßnahmen gar als lästigen Eingriff in ihre Freiheit wahr, so kann sogar Reaktanz (Ineffektivität) erzeugt werden.

In der Regel existieren mehrere relevante Determinanten der Kundenbindung sowie mehrere Kundenbindungsmaßnahmen, die dabei zu berücksichtigen sind. Daher werden auch Wechselwirkungen zwischen mehreren Determinanten und mehreren Maßnahmen betrachtet.

Beginnen wir zunächst mit dem einfachsten Fall, dass die Loyalität durch eine Determinante bestimmt wird ( $q = 1$ ) und eine Maßnahme gegeben ist ( $m = 1$ ), die auch für das Segment  $S_i$  zum Einsatz kommt ( $x_{i1} = 1$ ). Das Bindungspotenzial  $P_{i1}$  ist definiert als das Potenzial, das die Determinante  $D_1$  besitzt, um bei diesem Segment eine vollständig loyale Einstellung zu erzeugen. Das Wirkungspotenzial  $E_{11}$  sagt aus, inwieweit eine Maßnahme  $M_1$  geeignet ist, die aus Kundensicht optimale Ausprägung der Determinante  $D_1$  zu erreichen. Beide Profilgrößen sind im Hinblick auf Idealwerte als prozentuale Größen definiert. Insofern ergibt sich die Gesamtwirkung  $\Delta_{i1}$  der Maßnahme  $M_1$  aus dem Produkt der beiden Potenzialwerte und der Entscheidungsvariablen für den Maßnahmeneinsatz, d.h.

$$\Delta_{i1} = P_{i1} \cdot E_{11} \cdot x_{i1} \quad (7-18)$$

Die Gesamtwirkung ist analog zum Wirkungspotenzial wiederum bezogen auf die Fähigkeit, die Lücke zur vollkommenen Loyalität zu schließen. In Abhängigkeit vom Loyalitätslevel zu Beginn des Betrachtungszeitpunkts  $LOY^0_i$  ergibt sich die Loyalität am Ende des Betrachtungszeitpunkts  $LOY^t_i$  aus

$$LOY^t_i = LOY^0_i + (1 - LOY^0_i) \cdot \Delta_i \quad (7-19)$$

Beispielsweise sei in einem Kundensegment  $S_i$  eine Determinante  $D_1$  bei Vorliegen ihrer idealen Ausprägung in der Lage, zu 90% Loyalität zu erzeugen ( $P_{i1} = 0,9$ ) und eine Maßnahme  $M_1$  zu 40% dazu geeignet, die ideale Ausprägung dieser Determinante herzustellen ( $E_{11} = 0,4$ ). Mit einem anfänglichen Loyalitätslevel von 50% ( $LOY^0_i = 0,5$ ) würde sich die Gesamtwir-

<sup>895</sup> vgl. Liljander et al. (2007), S.24 ff., die in Bezug auf Kommunikationskanälen Hinweise auf das Vorliegen von Bindungsprofilen geben.

kung  $\Delta_{ii}$  damit aus  $\Delta_{ii} = 0,9 \cdot 0,4 = 0,36$  ergeben und zu einer Loyalität am Ende des Betrachtungszeitpunkts  $LOY_t^i$  von  $LOY_t^i = 0,5 + (1 - 0,5) \cdot 0,36 = 0,68$  führen.

Kundenbindungsmaßnahmen wirken sich somit bei wenig gebundenen Kunden stärker aus. Bei Kunden, die bereits eine hohe Loyalität aufweisen, wird es zunehmend schwieriger, die Loyalität weiter zu steigern. Treue Kunden müssen wegen ihrer wachsenden Ansprüche aufwändiger begeistert werden, was durch den asymptotischen Verlauf der Loyalitätssteigerung abgebildet wird.

Für den Fall, dass die Maßnahme  $M_i$  im betrachteten Segment  $S_i$  nicht zum Einsatz kommt ( $x_{ii} = 0$ ), würden sich keine Veränderungen der Loyalität ergeben. Realitätsnäher ist jedoch, dass sich für den Fall, dass keinerlei Maßnahmen für ein Kundensegment eingesetzt werden, die Loyalität abnimmt<sup>896</sup>.

Die Pflege der Kundenbeziehung ist eine langfristige Orientierung. Wenn entsprechende Relationship Marketing Aktivitäten in diesen Richtungen ausbleiben, kann die Loyalität nicht stabil bleiben<sup>897</sup>.

Insbesondere bei zunehmenden Kundenbindungsaktivitäten von Wettbewerbern ist Nichtstun ein Rückschritt<sup>898</sup>. Diesem Effekt wird mit der Berücksichtigung der Kundenbindungserosion  $\alpha$  Rechnung getragen. Beispielsweise gibt  $\alpha = 0,02$  an, dass die Loyalität im Betrachtungszeitraum ohne Maßnahmeneinsatz um 2% sinkt. Es ist also der Einsatz von Maßnahmen notwendig, um die Loyalität auf dem aktuellen Level zu halten.

Unter Berücksichtigung der Kundenbindungserosion  $\alpha$  ergibt sich die Loyalität am Ende des Betrachtungszeitraums aus

$$LOY_t^i = LOY_0^i \cdot (1 - \alpha) + (1 - LOY_0^i \cdot (1 - \alpha)) \cdot \Delta_{ii} \quad (7-20)$$

In der Praxis bildet die Betrachtung einer Determinante eher die Ausnahme<sup>899</sup>, stattdessen soll gerade durch die Berücksichtigung verschiedener Einflussfaktoren eine Reduzierung der Komplexität des Kundenbindungskonstrukts und eine bessere Effektivität erzielt werden.

<sup>896</sup> vgl. die Feststellung „a decline in loyalty over time“ in der Kontrollgruppe im Rahmen der empirischen Untersuchung von Divett et al. (2003), S. 120.

<sup>897</sup> vgl. zu regelmäßigen Maßnahmen im Hinblick auf mittelfristige Kundenbindungswirkung Diller/Müller (2006), S. 145, allgemeiner auch die Aufgabe des Aufrechterhaltens von Geschäftsbeziehungen (...maintaining customer relationships) im Relationship Marketing bei Berry/Parasuraman (1991), S.133, Morgan/Hunt (1994), S.22 und die langfristige Orientierung bei Grönroos (1994), Sheth/Parvatiyar (1995b), Ganesan (1994), S.1. Aus Sicht der Unternehmenspraxis ergibt sich ein Umkehrschluss aus der Aussagen: „CRM ist kein „Einmal“-Projekt, sondern wird als Bestandteil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses gesehen.“ (Puttfarcken (2008), S. 884, ähnlich auch Diller/Müller (2006), S. 145: „Bonusprogramme sind also insgesamt keine „Selbstläufer“, sondern erfordern ein eigenes, unterstützendes Marketing, das die Kunden immer wieder dazu motiviert, ihre Einkäufe beim jeweiligen Anbieter zu tätigen.“

<sup>898</sup> Einen weiteren Anhaltspunkt für eine Kundenbindungserosion geben Mattila (2001), S. 97 mit Ihrer Feststellung, dass Kundenbindung selbst im Falle von Servicefehlern und Leistungsstörungen eine Kundenbeziehung stabil halten. Durch das Unterlassen von Maßnahmen geht ein Anbieter das Risiko ein, dass diese Immunisierung verschwindet.

<sup>899</sup> so z.B. Hennig-Thurau/Klee (1997) allerdings unter Berücksichtigung weiterer moderierender Einflussfaktoren, vgl. dazu auch die Tabelle in 4.2.

Bei mehreren Determinanten ( $q > 1$ ) wird das Bindungspotenzial in Bezug auf eine Determinante mit ihrem Anteil am gesamten Bindungsprofil gewichtet und über die Determinanten aufsummiert

$$\Delta_{ji} = \sum_{k=1}^q \left( E_{jk} \cdot P_{ik} \cdot \frac{P_{ik}}{\sum_{k=1}^q P_{ik}} \right) \quad (7-21)$$

Damit wird erreicht, dass Kunden, die auch unter Berücksichtigung mehrerer Determinanten nur für eine oder wenige Determinanten empfänglich sind, über diesen Weg effektiv mit Maßnahmen angesprochen werden können, andererseits bei Kunden, bei denen alle Determinanten zum Tragen kommen, keine übermäßig hohen und damit unrealistischen Wirkungen entstehen.

Werden mehrere Maßnahmen  $M_j$  parallel als Maßnahmenbündel  $B_i$  mit  $B_i = \{M_j \mid x_{ij} = 1\}$  für ein Kundensegment  $S_i$  eingesetzt, sind Wechselwirkungen zwischen den Maßnahmen zu berücksichtigen. Dabei muss gewährleistet sein, dass ein mehrfache Einsatz der gleichen Maßnahme oder der Einsatz beliebig vieler Maßnahmen, die Loyalität nicht ins Unendliche steigert. Formal ausgedrückt bedeutet dies, dass die Gesamtwirkung mehrerer Maßnahmen in Bezug auf eine Determinante maximal den Wert 1 erreichen darf oder bei weiterer Hinzunahme von Maßnahmen asymptotisch gegen diesen Wert streben muss.

Eine einfache Aufsummierung der Maßnahmenwirkungen würde unterstellen, dass die Maßnahmenwirkungen voneinander unabhängig sind und bei unendlich hohem Maßnahmeneinsatz auch unendlich hohe Wirkungen entfalten. Bei der Verwendung abgeschwächter additiver Verknüpfung der Einzelwirkungen<sup>900</sup> ergeben sich Schwierigkeiten bei der Bestimmung der Abschwächungsfaktoren und Probleme bei unterschiedlicher Reihenfolge der Maßnahmenauswahl. Eine empirische Ermittlung der Wechselwirkungen ist je nach Anzahl der zu betrachtenden Maßnahmen nur sehr aufwändig möglich,

Daher werden auf Basis der Definitionen von Wirkungsprofil und Bindungsprofil im Folgenden zwei Ansätze weiterverfolgt:

- Bündelwirkung auf Basis der Maxima der Einzelwirkungen
- Bündelwirkung auf Basis der relativen Zuwächse der Einzelwirkungen

Die Bündelwirkung auf Basis der Maxima der Einzelwirkungen geht davon aus, dass sich die Wirkungen mehrerer Maßnahmen nicht addieren, sondern nur der Maximalwert über alle Maßnahmen in Bezug auf eine Determinante wirksam wird. Es ist aber möglich, dass sich Schwächen im Wirkungsprofil einer Maßnahme durch die Hinzunahme weiterer Maßnahmen kompensieren lassen.

Mit  $E_{jk}$  als Einzelwirkung der Maßnahme  $M_j$  auf den Einflussfaktor  $D_k$  ( $k = 1, \dots, q$ ) bezeichnet  $E_j$  den Wirkungsvektor der Maßnahme  $M_j$  mit

$$E_j = \begin{pmatrix} E_{j1} \\ \vdots \\ E_{jq} \end{pmatrix}$$

<sup>900</sup> vgl. hierzu z.B. den Abschwächungsfaktor der Optimum Stimulation Level Theorie bei Gierl et al. (1999).

Mit  $M_B$  als Bündel von Maßnahmen und  $E_B$  als Wirkungsvektor des Maßnahmenbündels ergibt sich auf Basis der Maxima der Einzelwirkungen eine Bündelwirkung als

$$E_B = \begin{pmatrix} E_{B1} \\ \vdots \\ E_{Bq} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \max_j E_{j1} \\ \vdots \\ \max_j E_{jq} \end{pmatrix} \quad (7-22)$$

Als Beispiel seien 2 Maßnahmen  $M_1$  und  $M_2$  ( $j = 1,2$ ) sowie 2 Determinanten  $D_1$  und  $D_2$  ( $k = 1,2$ ) gegeben mit

$$E_1 = \begin{pmatrix} E_{11} \\ E_{12} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,1 \\ 0,4 \end{pmatrix} \text{ als Wirkungsvektor der Maßnahmen } M_1 \text{ und}$$

$$E_2 = \begin{pmatrix} E_{21} \\ E_{22} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,2 \\ 0,3 \end{pmatrix} \text{ als Wirkungsvektor der Maßnahmen } M_2$$

Die Gesamtwirkung beim Einsatz von beiden Maßnahmen ergibt sich als

$$E_B = \begin{pmatrix} \max(0,1; 0,2) \\ \max(0,4; 0,3) \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,2 \\ 0,4 \end{pmatrix}$$

Die Schwäche der Maßnahme  $M_1$  in Bezug auf die Determinante  $D_1$  kann durch die Maßnahme  $M_2$  teilweise kompensiert werden. Auf die Determinante  $D_2$  hat die Maßnahme  $M_2$  jedoch keine zusätzlichen Auswirkungen.

Das bedeutet, viele - einzeln betrachtet wenig effektive - Maßnahmen sind auch zusammen nicht in der Lage, eine größere Effektivität zu erreichen. Um die Wirkung eines bestehenden Maßnahmenbündels zu steigern muss eine Maßnahme in das Bündel aufgenommen werden, die mindestens in Bezug auf eine Determinante eine höhere Einzelwirkung aufweist als die beste bereits im Bündel vorhandene Maßnahmen.

Mit einer sehr guten Maßnahme im Bündel (bezogen auf eine Determinante) werden allerdings sämtliche Wirkungen aller Maßnahmen, die den Wert der sehr guten Maßnahme nicht übertreffen, vollkommen wirkungslos verpuffen. Dieser Ansatz kann daher bei der Betrachtung von wenigen, aber umfassenden Maßnahmen sinnvoll sein. Insbesondere bei der Beurteilung vieler kleinerer heterogener Maßnahmen dürfte er aber praktisch kaum haltbar sein.

Die Bündelwirkung auf Basis der relativen Zuwächse der Einzelwirkungen beruht auf der Überlegung, dass bei der Fragestellung nach den Wirkung der Maßnahmen, die Beurteilung in Abhängigkeit davon erfolgt, inwieweit die Maßnahmen geeignet ist, sich ausgehend von einem aktuellen Stand, der Maximalausprägung zu nähern<sup>901</sup>. Im Falle des oben genannten Beispiels bedeutet das, dass die Maßnahme  $M_1$  in Bezug auf den Einflussfaktor  $D_1$  geeignet ist, die Lücke zwischen der Ausgangssituation und der Maximalausprägung um 10% zu verringern. Die zweite Maßnahme wirkt sich dahingehend aus, die danach noch verbleibende Lücke um 20% zu verringern, allerdings bezogen auf die Größe der verbleibenden Lücke nach Berücksichtigung der ersten Maßnahme. Formal ausgedrückt bedeutet das:

$$E_B = \begin{pmatrix} E_{11} + (1 - E_{11}) \cdot E_{21} \\ E_{12} + (1 - E_{12}) \cdot E_{22} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,1 + (1 - 0,1) \cdot 0,2 \\ 0,4 + (1 - 0,4) \cdot 0,3 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,28 \\ 0,58 \end{pmatrix}$$

<sup>901</sup> Unterstützung liefern hierzu z.B. die empirische Untersuchung von Cooil et al. (2007), die feststellen, dass der Anstieg beim Share-of-Wallet vom anfänglichen Level (in diesem Fall Kundenzufriedenheit) abhängt.

Die Hinzunahme jeder weiteren Maßnahme  $M_{j^*}$  zu einem bestehenden Maßnahmenbündel  $M_B$  ergibt jeweils eine Gesamtwirkung des neuen Maßnahmenbündels  $M_{B^*}$  im Sinne eines iterativen Prozesse:

$$E_{B^*k} = E_{Bk} + (1 - E_{Bk}) \cdot E_{j^*k} \quad (7-23)$$

Unabhängig von der Reihenfolge der Hinzunahme der Maßnahmen ergeben gleiche Bündel und auch gleiche Gesamtwirkungen. Dies ist wichtig, weil die Maßnahmen nur gedanklich hintereinander eingesetzt, tatsächlich aber im Bündel gleichzeitig wirksam werden.

### 7.3.8 Ertragsfunktion der Kundenbindung

Zur Berechnung des Ertrages, der aus der gesteigerten Loyalität resultiert, werden die zusätzlichen Erlöse, den Kosten für den Maßnahmeneinsatz gegenübergestellt.

Bei der Betrachtung der Ertragsfunktion konzentriert sich dieser Ansatz auf die Profitabilität, die sich aufgrund der Kundenbindung innerhalb einer Geschäftsbeziehung ergibt. Daher spielen Aspekte der Wiederwahl, einer erhöhten Kauffrequenz und der Bereitwilligkeit, auch andere Produkte eines Anbieters zu kaufen, die vorrangige Rolle<sup>902</sup>, die über den Share-of-Wallet-Ansatz abgebildet werden können. Gewinnwirkungen, die in der Bindung eines Kunden ihre Ursache haben, aber in anderen Kundenbeziehungen, z.B. durch Weiterempfehlungen, aktive Kundenwerbung, Meinungsführerschaften oder Ausstrahlungseffekte, realisiert werden, werden nicht berücksichtigt.

In Anlehnung an das Relationship Quality Modell von Hennig-Thurau und Klee<sup>903</sup> wird zur Abschätzung der zusätzlichen Erlöse ein funktionaler Zusammenhang zwischen der einstellungsbezogenen Kundenbindung und den Verhaltensdimensionen der Kundenbindung unterstellt<sup>904</sup>. Die Verhaltensauswirkungen werden als Share-of-Wallet<sup>905</sup>, d.h. über den Anteil an den Gesamtausgaben eines Kunden für einen bestimmten Produktbereich bei einem Anbieter modelliert. Der Share-of-Wallet stellt dabei eine prozentuale Größe dar<sup>906</sup>.

Häufig genannt Zusammenhänge in diesem Bereich sind lineare, konkave oder S-förmige Verläufe.

---

<sup>902</sup> für eine Untersuchung der einzelnen Effekte siehe z.B. Danaher/Rust (1996), S.64 ff. vgl. auch für eine empirische Untersuchung des Einflusses von Zufriedenheit auf das Cross-Selling vgl. Verhoef/Franses/Hoekstra (2001)

<sup>903</sup> Hennig-Thurau/Klee (1997), vgl. auch Abschnitt 4.1.2.

<sup>904</sup> Dass bei der Kundenbindung grundsätzlich ein positiver Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten besteht ist weitgehend anerkannt, vgl. dazu stellvertretend die aktuelle Studien von Gounaris et al. (2007), S. 78 und Keiningham et al. (2007), S. 371.

<sup>905</sup> vgl. zum Share-of-Wallet insbesondere Dwyer (1989), zur Verwendung zur optimalen Ressourcenallokation z.B. auch Kumar (2006), S. 45

<sup>906</sup> vgl. z.B. Diller/Müller (2006), S. 139, Meyer-Waarden (2007), S. 228, plakativ auch die Verwendung des „Share of Wallet“ bei Procter & Gamble: Unter dem Begriff „Loyalty“ als „Percentage of demand of a customer in a product group that a retailer covers“. Als Beispiel wird von Kracklauer/Warmbrunn (2004), S. 48 angeführt: Für den Produktbereich Salzige Snacks gibt ein Kunde im Schnitt \$100 aus, davon \$40 beim interessierenden Anbieter. Das entspricht einer Loyalität von 40%.

Die lineare Funktion stellt den einfachsten Zusammenhang dar. Vorteile sind die leichte Schätzbarkeit und einfache Visualisierung. Nachteile liegen darin, dass konstante Skalenerträge von Marketing-Instrumente unrealistisch sind und Sättigungseffekte nicht modelliert werden können. Darüber hinaus liefern auch Untersuchungen Argumente gegen einen linearen Zusammenhang<sup>907</sup>. Dennoch können komplexe funktionale Zusammenhänge in begrenzten (relevanten) Bereichen gut durch lineare Zusammenhänge approximiert werden<sup>908</sup>. Verwendet man zwischen der oberen und unteren Grenzen der Kundenbindung  $L_i^{low}$  bzw.  $L_i^{up}$  eine lineare Funktion, ergibt sich  $SOW_i$  als Funktion von  $LOY_i$  als abschnittsweise definierte Funktion aus:

$$SOW_i = f(LOY_i) = \begin{cases} L_i^{low} & \forall LOY_i \text{ mit } m \cdot LOY_i + b < L_i^{low} \\ m \cdot LOY_i + b & \text{sonst} \\ L_i^{up} & \forall LOY_i \text{ mit } m \cdot LOY_i + b > L_i^{up} \end{cases} \quad (7-24)$$

Für die Modellierung konkaver oder S-förmiger Zusammenhänge wird die ADBUDG Funktion nach Little verwendet<sup>909</sup>.

Die ursprünglich im Rahmen der Werbewirkungsforschung entwickelte ADBUDG Funktion weist realistische Elastizitätsverläufe auf und berücksichtigt Nullmenge und Sättigungsmenge<sup>910</sup>. Sofern Untergrenze und Obergrenze bekannt sind, ist die Funktion linear schätzbar<sup>911</sup>. Mit den oberen und unteren Grenzen der Kundenbindung  $L_i^{low}$  bzw.  $L_i^{up}$  als Ober- bzw. Untergrenze ergibt sich die ADBUDG für  $SOW_i$  als Funktion von  $LOY_i$  aus:

$$SOW_i = f(LOY_i) = L_i^{low} + (L_i^{up} - L_i^{low}) \cdot \frac{LOY_i^a}{LOY_i^a + d} \quad (7-25)$$

Je nach Wahl der Parameter  $a$  und  $d$  lassen sich unterschiedliche Funktionsverläufe darstellen.

Im Falle eines Lost-for Good Szenario wird ein Schwellenwert angenommen. Unterhalb des Schwellenwertes wird der gesamte Bedarf bei einem anderen Anbieter gedeckt. Wird er Schwellenwert überschritten, führt dies zum Anbieterwechsel und der gesamte Bedarf wird in Zukunft bei dem betrachteten Anbieter gekauft. Damit ergibt sich die Modellierung über einen Schwellenwert aus:

$$SOW_i = f(LOY_i) = \begin{cases} L_i^{low} & \forall LOY_i < s \\ L_i^{up} & \forall LOY_i \geq s \end{cases} \quad (7-26)$$

In der Regel sind in diesem Szenario die Untergrenze  $L_i^{low} = 0$  bzw. die Obergrenze  $L_i^{up} = 1$ .

<sup>907</sup> vgl. z.B. zum nichtlinearen Einfluss (allerdings der Kundenzufriedenheit) auf den Share-of-Wallet Cool et al. (2007), auch Hennig-Thurau/Klee (1997) betonen in ihrem Relationship Quality Modell einen nichtlinearen Zusammenhang.

<sup>908</sup> vgl. Hruschka (1996), S. 19

<sup>909</sup> Little (1970)

<sup>910</sup> Es existieren bestimmte Schwellenwerte, vor deren Erreichen kein Einfluss auf die Kundenbindung auftritt, so hat z.B. Helgesen (2006), S. 257 einen Zusammenhang festgestellt zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, Dabei wird Kundenbindung rein behavioral als Share-of-Wallet gemessen. Die Zufriedenheitskomponente deckt zu einem gewissen Grad die Einstellungskomponente der Kundenbindung mit ab.

<sup>911</sup> vgl. Hruschka (1996), S. 24 / 28 ff.

Natürlich können auch eigene empirische Daten zu Abbildung des Funktionsverlauf herangezogen werden. Bei der Prognose aus Vergangenheitsdaten werden aus Daten früherer Kunden Rückschlüsse über das Verhalten jetziger Kunden gezogen<sup>912</sup>.

Unabhängig davon, welchen Funktionsverlauf man zugrunde gelegt hat, ergeben sich die Veränderungen des Share-of-Wallet im Betrachtungszeitraum aus

$$\Delta SOW_i = SOW_i^t - SOW_i^0 = f(LOY_i^t) - f(LOY_i^0) \quad (7-27)$$

Sollen darüber hinaus negative Auswirkungen, die aus einer Reaktanzreaktion entstehen können, berücksichtigt werden, wird unterstellt, dass ein Kunde, bei dem Reaktanz auftritt, dem Anbieter den Rücken kehrt und lediglich die untere Grenze der Kundenbindung  $L_i^{low}$  als Share-of-Wallet wirksam wird. Damit verändert sich der Share-of-Wallet im Reaktanzfall folgendermaßen:

$$\Delta SOW_i^R = L_i^{low} - SOW_i^0 = L_i^{low} - f(LOY_i^t) \quad (7-28)$$

Reaktanz kann nur auftreten, wenn die Maßnahme überhaupt eingesetzt ( $x_{ij} = 1$ ) und ohne bewusste Mitwirkung des Kunden wirksam wird ( $MT_j^{CD} = 1$ ). Andernfalls könnte eine durch eine Maßnahme empfundene Einschränkung der persönlichen Freiheit, durch bloße Nichtinanspruchnahme beseitigt werden. Mit der Reaktanzneigung  $R_i^S$  der Kundensegmente und dem Reaktanzpotenzial  $R_j^M$  der Maßnahmen, ergibt sich das Gesamtrisiko  $R_{ij}^{eff}$  dafür, dass eine Maßnahme  $M_j$  eine Reaktanzreaktion im Kundensegment  $S_i$  auslöst, aus

$$R_{ij}^{eff} = R_i^S \cdot R_j^M \cdot MT_j^{CD} \cdot x_{ij} \quad (7-29)$$

sowie die Reaktanz  $R_{iB}^{eff}$  für ein Maßnahmenbündel  $B$  aus:

$$R_{iB}^{eff} = \sum_{j=1}^m R_i^S \cdot R_j^M \cdot MT_j^{CD} \cdot x_{ij} \quad (7-30)$$

Der Wert  $R_{iB}^{eff}$  gibt an, bei welcher Anteil der Kunden Reaktanz erzeugt wird. In diesem Fall sinkt der Share-of-wallet auf die Untergrenze  $L_i^{low}$ . In allen anderen Fällen tritt die Erhöhung des Share-of-wallet ein, die auch entstehen würde, wenn Reaktanz generell nicht berücksichtigt wird. Die effektive Gesamtänderung des Share-of-Wallet ist damit

$$\Delta SOW_i^{eff} = R_{iB}^{eff} \cdot \Delta SOW_i^R + (1 - R_{iB}^{eff}) \cdot \Delta SOW_i \quad (7-31)$$

Die Änderungen in der Erlössituation  $\Delta I_i$  (income) ergeben sich dann für ein Kundensegment  $S_i$  durch die Verknüpfung mit Kundenwert und Segmentgröße aus:

$$\Delta I_i = \Delta SOW_i^{eff} \cdot CV_i \cdot V_i \quad (7-32)$$

Den zusätzlichen Erlösen werden jetzt die variablen und periodenfixen Kosten der eingesetzten Maßnahmen gegenübergestellt.

<sup>912</sup> vgl. Dwyer (1989), S.11, Link/Hildebrand (1995), S.29, Mulhern (1999), S.28, Der Aufwand für solche Prognosen schwankt jedoch sehr stark.

<sup>913</sup> Bei Betrachtung mehrerer Maßnahmen muss der Wert für  $R_{iB}^{eff}$  zusätzlich nach oben auf 1 begrenzt, so dass keine Werte entstehen können, die größer als 1 sind.

Mit der Anzahl der Kunden  $V_i$ , der Anzahl der Transaktionen  $TA_i$ , und dem getätigten Umsatz  $SV_i$  ergeben sich die gesamten variablen Kosten  $C^{VAR}_{ij}$ , die für den Einsatz der Maßnahme  $M_j$  im Segment  $S_i$  anfallen aus:

$$C^{VAR}_{ij} = \left( C_j^{CUST} + C_j^{TA} \cdot TA_i \cdot \Delta SOW_i^{eff} + C_j^{SV} \cdot SV_i \cdot \Delta SOW_i^{eff} \right) \cdot V_i \cdot U_{ij} \quad (7-33)$$

Der Zuwachs am getätigten Umsatz und damit der umsatzbezogenen variablen Kosten gegenüber der Ausgangssituation wird durch die Verwendung des  $\Delta SOW_i^{eff}$  als Faktor berücksichtigt<sup>914</sup>. Die gesamten variablen Kosten für den Maßnahmenmix, der für ein Kundensegment eingesetzt wird, ergibt sich durch

$$C_i^{VAR} = \sum_{j=1}^m \left( C_{ij}^{VAR} \cdot x_{ij}^3 \right) \quad (7-34)$$

Die periodenfixen Kosten der eingesetzten Maßnahmen fallen nur einmal pro Maßnahme an, d.h. wenn eine Maßnahme mindestens für ein Kundensegment eingesetzt wird.

Über alle Kundensegmente hinweg ergibt sich letztendlich das Gesamtergebnis Profit aus

$$Profit = \left( \sum_{i=1}^n \Delta I_i - C_i^{VAR} \right) - C^{fix} . \quad (7-35)$$

## 7.4 Zusammenfassung

In der folgenden Tabelle sind die wesentlichen Parameter des Modellansatzes noch einmal in der Übersicht zusammengestellt.

<sup>914</sup> Inwieweit auch die Anzahl der Transaktionen in Abhängigkeit von einer Zunahme des Share-of-Wallet gesteigert wird, muss eine Einzelfallbetrachtung der Umstände ergeben.

Abschnitt	Wesentliche Parameter und Zusammenhänge
Modellbezeichnungen	<p><math>i</math>: Index für Kunden(-segmente) <math>S_i</math> mit <math>i = 1, \dots, n</math>  <math>j</math>: Index für Maßnahmen <math>M_j</math> mit <math>j = 1, \dots, m</math>,  <math>k</math>: Index für Determinanten der Kundenbindung <math>D_k</math> mit <math>k = 1, \dots, q</math>  <math>x_{ij} = \begin{cases} 1 &amp; , \text{wenn Maßnahme } j \text{ für Kundensegment } i \text{ eingesetzt wird} \\ 0 &amp; , \text{sonst} \end{cases}</math></p>
Marktsituation/ Einstellungen	<p>Kundenbindungsszenario:  <math>O_1 = \begin{cases} 1, &amp; \text{Always - a - Share} \\ 2, &amp; \text{Lost - for - Good} \end{cases}</math>                      Wechselwirkungen:  <math>O_2 = \begin{cases} 1, &amp; \text{Maximum} \\ 2, &amp; \text{Relativer Zuwachs} \end{cases}</math>                      Funktionsverlauf zwischen Loyalität und Share of Wallet:  <math>O_3 = \begin{cases} 1, &amp; \text{abschnittsweise linear} \\ 2, &amp; \text{ADBUDG} \\ 3, &amp; \text{Schwellenwert} \end{cases}</math>                      Reaktanz:  <math>O_4 = \begin{cases} 1, &amp; \text{ohne Reaktanzeffekte} \\ 2, &amp; \text{mit Reaktanzeffekten} \end{cases}</math>                      Kundenbindungserosion: <math>\alpha = [0, \dots, 1]</math></p>
Kundensegmente	<p>Deskriptiv:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentgröße <math>V_i</math> (volume)</li> <li>• Umsatz beim Anbieter <math>SV^0_i</math> (sales volume),</li> <li>• Anzahl der Transaktionen <math>TA^0_i</math> (transaction)</li> </ul> <p>Kundenbindung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aktuelle Kundenloyalität <math>LOY^0_i</math> (loyalty),</li> <li>• aktueller Anteil am Kundenwert <math>SOW^0_i</math> (share-of-wallet)</li> <li>• obere und untere Grenzen der Kundenbindung <math>L_i^{low}</math> bzw. <math>L_i^{up}</math> (limits).</li> </ul> <p>Kundenbewertung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenwert <math>CV_i</math> (customer value),</li> <li>• Rangreihung <math>RANK_i</math> (rank)</li> </ul> <p>Segmentierung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl der Segmentierungsvariablen</li> </ul>
Kundenbindungs- maßnahmen	<p>Typ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>MT^{CD}_j</math> (measure type / customer decison),</li> <li>• <math>MT^S_j</math> (measure type / segment specific) und</li> <li>• <math>MT^P_j</math> (measure type / privilege)</li> </ul> <p>Nutzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>U_{ij} \in [0, 1]</math></li> </ul> <p>Kosten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodenfixkosten <math>C^{FIX}_j</math> (fixed costs),</li> <li>• kundenvARIABLE Kosten <math>C^{CUST}_j</math> (customer variable costs),</li> <li>• transaktionsvariable Kosten <math>C^{TA}_j</math> (transaction variable costs) und</li> <li>• umsatzvariable Kosten <math>C^{SV}_j</math> (sales volume variable costs)</li> </ul>

**Tabelle 7-3**  
Teil 1

**Wesentliche Parameter und Zusammenhänge des Loyalty Profiling**  
Quelle: Eigene Darstellung

Abschnitt	Wesentliche Parameter und Zusammenhänge
Profiling	<p>Bindungsprofil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bindungspotenzial <math>P_{ik}</math> (potential)</li> </ul> $P_i = \begin{pmatrix} P_{i1} \\ \vdots \\ P_{iq} \end{pmatrix}, i = 1, \dots, n, \quad k = 1, \dots, q$ <p>Wirkungsprofil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bindungswirkung <math>E_{jk}</math> (effect)</li> </ul> $E_j = \begin{pmatrix} E_{j1} \\ \vdots \\ E_{jq} \end{pmatrix}, j = 1, \dots, m, \quad k = 1, \dots, q$ <p>Reaktanz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reaktanzneigung <math>R^S_i</math> (reactance segment)</li> <li>• Reaktanzpotenzial <math>R^M_j</math> (reactance measure)</li> </ul>
Maßnahmen-einsatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>x^{0_{ij}}</math> (für die Ausgangssituation),</li> <li>• <math>x^{1_{ij}}</math> (1. Stufe unter Berücksichtigung nicht selektiv einsetzbarer Maßnahmen)</li> <li>• <math>x^{2_{ij}}</math> (2. Stufe unter Berücksichtigung von Maßnahmen zur Privilegierung)</li> <li>• <math>x^{3_{ij}}</math> (3. Stufe mit Einbeziehung der tatsächlichen Nutzung)</li> </ul>
Wirkungsfunktion	<p>Gesamtwirkung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\Delta_{Bi} = \sum_{k=1}^q \left( E_{Bk} \cdot P_{ik} \cdot \frac{P_{ik}}{\sum_{k=1}^q P_{ik}} \right)</math></li> </ul> <p>Maximum</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>E_B = \begin{pmatrix} E_{B1} \\ \vdots \\ E_{Bq} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \max_j E_{j1} \\ \vdots \\ \max_j E_{jq} \end{pmatrix}</math></li> </ul> <p>Relativer Zuwachs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>E_{B^*k} = E_{Bk} + (1 - E_{Bk}) \cdot E_{j^*k}</math></li> </ul> <p>Loyalität am Ende des Betrachtungszeitraums</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>LOY^t_i = LOY^0_i \cdot (1 - \alpha) + (1 - LOY^0_i \cdot (1 - \alpha)) \cdot \Delta_{Bi}</math></li> </ul>
Ertragsfunktion	<p>Abschnittsweise linearer Zusammenhang</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>SOW_i = f(LOY_i) = \begin{cases} L_i^{low} &amp; \forall LOY_i \text{ mit } m \cdot LOY_i + b &lt; L_i^{low} \\ m \cdot LOY_i + b &amp; \text{sonst} \\ L_i^{up} &amp; \forall LOY_i \text{ mit } m \cdot LOY_i + b &gt; L_i^{up} \end{cases}</math></li> </ul> <p>ADBUDG</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>SOW_i = f(LOY_i) = L_i^{low} + (L_i^{up} - L_i^{low}) \cdot \frac{LOY_i^a}{LOY_i^a + d}</math></li> </ul> <p>Schwellenwert (Lost for good)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>SOW_i = f(LOY_i) = \begin{cases} L_i^{low} &amp; \forall LOY_i &lt; s \\ L_i^{up} &amp; \forall LOY_i \geq s \end{cases}</math></li> </ul> <p>Ertragsfunktion mit Reaktanz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\Delta SOW_i^{eff} = R_{iB}^{eff} \cdot \Delta SOW_i^R + (1 - R_{iB}^{eff}) \cdot \Delta SOW_i</math> mit</li> <li>• <math>R_{iB}^{eff} = \sum_{j=1}^m R_i^S \cdot R_j^M \cdot MT_j^{CD} \cdot x_{ij}</math></li> </ul> <p>Variable Kosten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>C_{ij}^{VAR} = (C_j^{CUST} + C_j^{TA} \cdot TA_i \cdot \Delta SOW_i^{eff} + C_j^{SV} \cdot SV_i \cdot \Delta SOW_i^{eff}) \cdot V_i \cdot U_{ij}</math></li> <li>• <math>C_i^{VAR} = \sum_{j=1}^m (C_{ij}^{VAR} \cdot x_{ij}^3)</math></li> </ul> <p>Profit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>Profit = (\sum_{i=1}^n \Delta I_i - C_i^{VAR}) - C^{fix}</math></li> </ul>

Tabelle 7-3  
Teil 2

Wesentliche Parameter und Zusammenhänge des Loyalty Profiling  
Quelle: Eigene Darstellung

## 8 Anwendungsbeispiel zum Loyalty Profiling

Die Vorgehensweise des Loyalty Profiling wird im Folgenden anhand eines Anwendungsbeispiels für die Automobilindustrie verdeutlicht. Dabei werden in den nächsten Abschnitten jeweils die Phasen des Loyalty Profiling<sup>915</sup> Schritt für Schritt im Hinblick auf das Anwendungsbeispiel beschrieben:

1. Analyse der Marktsituation (siehe Abschnitt 8.2)
2. Analyse der Kundenstruktur (siehe Abschnitt 8.3)
3. Analyse der Kundenbindungsmaßnahmen (siehe Abschnitt 8.4)
4. Profilabgleich und Bewertung der Maßnahmen (siehe Abschnitt 8.5)
5. Validierung der Ergebnisse (siehe Abschnitt 8.6)

Einleitend wird im Abschnitt 8.1 der Efficient Loyalty Profiler (ELP) vorgestellt, der im Rahmen dieser Arbeit als Managementtool entwickelt wurde.

Bei der Auswahl der Maßnahmen werden verschiedenen Entscheidungsszenarien betrachtet, indem zunächst die Effektivität und Effizienz einzelner Maßnahmen bestimmt, und anschließend bestehender Maßnahmenbündel unter getroffenen Annahmen analysiert werden.

### 8.1 Der Efficient Loyalty Profiler (ELP)

Zur Modellierung und zur einfachen Handhabung des Loyalty Profiling wurde im Rahmen der Arbeit der Efficient Loyalty Profiler (ELP) entwickelt. Bei dem Efficient Loyalty Profiler handelt es sich um ein Software-Tool, in dem die in Abschnitt 7 dargestellten Annahmen und Wirkungszusammenhänge<sup>916</sup> abgebildet werden können. Der ELP dient dazu, vorhandene Informationen zu Kundensegmenten und Kundenbindungsmaßnahmen oder entsprechende Annahmen zu erfassen und miteinander in Zusammenhang zu setzen. Zum Verständnis des ELP ist es wichtig, dass der ELP Managemententscheidungen unterstützt, indem er Erkenntnisse darüber liefert, wie sich Entscheidungen zum Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen auf die Kundenbindung und den Ertrag des Unternehmens auswirken unter der Annahme, dass die getroffenen Annahmen passen. Zur Beurteilung der getroffenen Annahmen auf Plausibilität sowie der Qualität des verwendeten Datenmaterials sind Erfahrung und Expertenwissen der Anwender nicht zu ersetzen. Der Efficient Loyalty Profiler hat also nicht das Ziel zu bestimmen, ob eine Kundenbindungsmaßnahme richtig oder falsch ist, sondern macht Auswirkungen der eingesetzten Maßnahmen transparent.

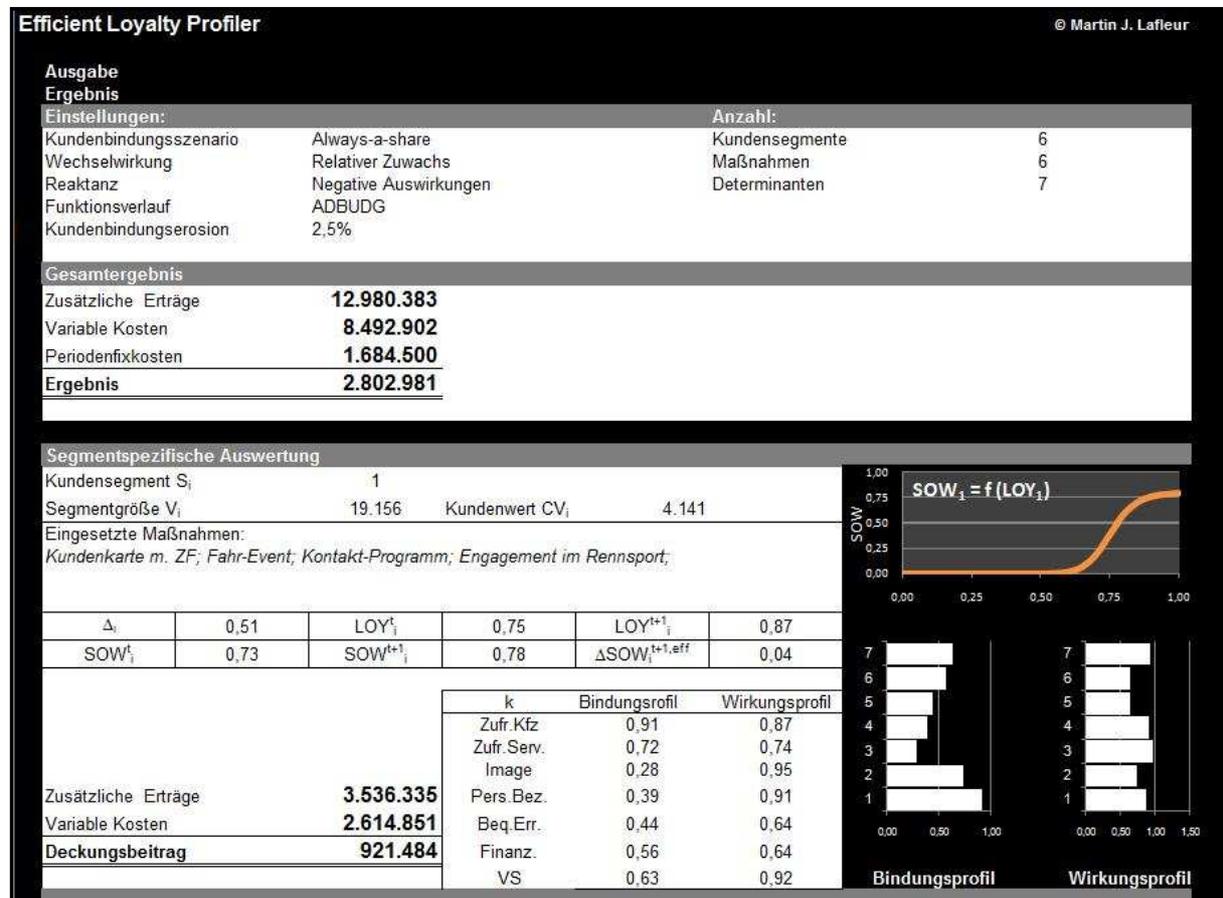
Daher wurde der ELP nicht als Black Box entwickelt, Stattdessen wurde beim ELP Wert darauf gelegt, dass einzelne Berechnungsschritte nachvollziehbar sind. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit bei der Anwendung auch Zwischenergebnisse auf Ihre Plausibilität zu überprüfen, um daraus Erkenntnisse zu erhalten, wie sich Annahmen oder Wirkungszusammenhän-

---

<sup>915</sup> analog zu Abschnitt 7.2

<sup>916</sup> vgl. dazu insbesondere die Übersicht in Tabelle 7-3

ge im Detail auswirken oder inwiefern getroffene Annahmen plausibel sind. Ein Beispiel einer Ergebnisdarstellung des ELP ist in der Abbildung 8-1 dargestellt.



**Abbildung 8-1** Beispiel für eine Ergebnisdarstellung des Efficient Loyalty Profilers  
 Quelle: Eigene Darstellung

In der aktuellen Version ist der Efficient Loyalty Profiler darauf ausgelegt, 20 Kundensegmente, 20 Kundenbindungsmaßnahmen und 7 Determinanten der Kundenbindung zu berücksichtigen.

### 8.2 Analyse der Marktsituation

Als Anwendungsbeispiel wird ein Teilmarkt von Premium Automobilkunden betrachtet, für den eine Größe von 100.000 potenziellen Kunden angenommen wird. Das zugrunde liegende Kundenbindungsszenario wird als Always-a-Share charakterisiert. Für den Fall, dass das einzige Fahrzeug in einem Haushalt immer durch ein Nachfolgefahrzeug des gleichen oder eines anderen Herstellers ersetzt wird, wäre auch ein Lost-for-Good-Szenario bezogen auf die Nutzungsdauer des Fahrzeugs denkbar. Im vorliegenden Fall der betrachteten Premium Kunden befinden sich in der Regel zwei oder mehr Fahrzeuge im Fuhrpark eines Haushalts, so dass eine Kaufentscheidung in der Regel nicht eine generelle Zuwendung zu oder eine Abkehr von einem Anbieter zur Folge hat. Die Verbundenheit der Kunden wird vielmehr dadurch ausgedrückt, inwieweit sie Zusatzleistungen, Service, oder Zubehörangebote in Anspruch nehmen oder ob sich der Fuhrpark aus mehreren Fahrzeugen des gleichen Herstellers

zusammensetzt. Die betrachteten Wechselwirkungen werden über einen relativen Zuwachs abgebildet. Um die Auswirkungen verschiedener funktionaler Zusammenhänge sichtbar zu machen, wird eine linearer Funktionsverlauf und eine ADBUDG-Funktion betrachtet.

Reaktanzeffekte sollten in der Automobilbranche grundsätzlich berücksichtigt werden<sup>917</sup>. Da sich die Automobilkunden insbesondere im Premiumsegment ihres Wertes für den Anbieter oft sehr genau bewusst sind und auch eine entsprechende Erwartungshaltung in Bezug auf die Kundenansprache besitzen, ist zu erwarten, dass Reaktanzeffekte einen Einfluss auf die Kundenbindung haben werden. Da Kunden bei High Involvement Produkten, wie im Automobilbereich, die auf die Kunden gerichteten Aktivitäten der Hersteller besonders intensiv wahrnehmen, können Kundenbindungsmaßnahmen bei grundsätzlich positiver Wahrnehmung durch den Kunden die Kundenbindung verstärkt steigern. Sofern Kunden die Aktivitäten negativ wahrnehmen, können solche Effekte aber auch schnell ins Gegenteil umschlagen und Reaktanz erzeugen. Der Automobilhersteller muss also in der Maßnahmenauswahl sehr sensibel mit den Befindlichkeiten seiner Kunden umgehen.

Unternimmt er keinerlei Kundenbindungsanstrengungen, so ist zu erwarten, dass z.B. durch die Aktivitäten der Wettbewerber, eine Abnahme der Kundenbindung erfolgt. Natürlich bewirken auch Maßnahmen, die nicht in erster Linie das Ziel der Kundenbindung verfolgen, Bindungseffekte. Der gesamte Unternehmensauftritt, die eigenen Erfahrungen mit den Automobilhersteller bzw. der Händler oder Servicepartner und insbesondere natürlich das Ausmaß der Faszination, die für den Kunden von den Automobilen des Herstellers selbst ausgeht, sind starke Kaufmotive, die selbst durch das Ausbleiben von spezifischen Kundenbindungsmaßnahmen eine große Rolle spielen. Hier wird eine Kundenbindungserosion von 2,5% pro Jahr angenommen. Das bedeutet, dass die Loyalität der Kunden pro Jahr um 2,5% abnimmt.

In Anlehnung an die Studie von Gaul/Volkman (1999) werden als Einflussfaktoren, die Zufriedenheit mit dem Produkt, die Zufriedenheit mit dem Service, das Image des Anbieters, Persönliche Beziehung zu einem Ansprechpartner, Bequemlichkeit, Finanzielle Anreize und Variety Seeking verwendet.

Die Annahmen zur Marktsituation bzw. zu den Modelleinstellungen sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

---

<sup>917</sup> Bei den Anwendungsfällen, in denen zunächst nur eine Maßnahme zum Einsatz kommt, wird allerdings aus Gründen der Übersichtlichkeit zunächst auf die Berücksichtigung von Reaktanzeffekten verzichtet.



**Efficient Loyalty Profiler** © Martin J. Lafleur

**Eingabe Einstellungen**

Bezeichnung	Notation	Wert	Wertebereich
Kundenbindungsszenario	O <sub>1</sub>	<input type="text" value="1"/>	1 = Always-a-Share, 2 = Lost-for-Good
Wechselwirkung bei Maßnahmenbündeln	O <sub>2</sub>	<input type="text" value="2"/>	1 = Maximum, 2 = relativer Zuwachs
Berücksichtigung von Reaktanz	O <sub>4</sub>	<input type="text" value="2"/>	1 = ohne Auswirkungen, 2 = mit negativen Auswirkungen
Funktionsverlauf Kundenbindung (LOY) - Share of Wallet (SOW)	O <sub>3</sub>	<input type="text" value="2"/> <input type="button" value="OK"/>	1 = linear, 2 = ADBUDG, 3 = Schwellenwert
Kundenbindungserosion	α	<input type="text" value="0,025"/>	[0...1]

Determinanten D <sub>k</sub>	Abkürz.	k =
Zufriedenheit mit dem Fahrzeug	Zufr.Kfz	1
Zufriedenheit mit dem Service	Zufr.Serv.	2
Identifikation mit dem Image des Anbieters	Image	3
Persönliche Beziehung	Pers.Bez.	4
Bequemlichkeit, Erreichbarkeit	Beq.Err.	5
Finanzielle Anreize	Finanz.	6
Variety Seeking	VS	7

**Abbildung 8-2** **Eingabe der Einstellungen im Efficient Loyalty Profilers**

Quelle: Eigene Darstellung

### 8.3 Analyse der Kundenstruktur

Als Datenbasis zur Analyse der Kundenstruktur wird im Wesentlichen ein Primärdatensatz verwendet, der im Rahmen einer Kundenbefragung eines Automobilherstellers erhoben wurde. Darin sind soziodemografische (u.a. Alter, Geschlecht, Familienstand, Einkommen, etc.) und produktbezogene Daten (u.a. Typ des zuletzt gekauften Fahrzeugs, Neu-/Gebrauchtwagen, Art der Finanzierung, etc.) enthalten. Erhoben wurden aber auch Einstellungsdimensionen (z.B. zum Variety Seeking), Zufriedenheitsdimensionen (z.B. Zufriedenheit mit dem Fahrzeug, mit dem Service, Globalzufriedenheit), Kundenbindungsdimensionen (Wiederkaufabsicht, Weiterempfehlungsabsicht, Zusatzkaufabsicht), Informationen zum Kaufverhalten (Nutzung der Vertragshändler für den Service, Zusatzkäufe bei Zubehör und Accessoires, etc.) und Angaben zum Bindungspotenzial der Kunden.

Für das Loyalty Profiling benötigte Daten, die nicht direkt in der Kundenbefragung erhoben wurden, werden aus vorhandenen Daten abgeleitet oder über in den Primärdaten enthaltenen Indikatoren konstruiert.

Insgesamt umfasst der Datensatz ca. 600 verwendbare Kundendaten. Im Einzelnen setzen sich die verwendeten Daten aus den in der folgenden Tabelle dargestellten Informationen zusammen. Dabei sind als zusätzliche Information auch Hinweise auf mögliche Datenquellen enthalten, die grundsätzlich herangezogen werden können, auch wenn sie im vorliegenden Anwendungsbeispiel nicht zum Tragen kommen.

<b>Datenbasis Kundensegmente</b>				
<b>Typ</b>	<b>Variable</b>	<b>Mögliche Datenquellen</b>	<b>Verwendete Datenbasis</b>	<b>Bemerkungen</b>
Segmentierung	Auswahl der Segmentierungsvariablen	Siehe Abschnitt 6.3	Zur Einteilung in Kundensegmente wird die in der Kundenbefragung ermittelte Segmentierung in 6 Segmente anhand des Bindungspotenzials verwendet.	Die Art der Segmentierung hängt von der Zielsetzung ab: Auswahl möglichst effektiver Maßnahmen -> Bindungspotenzial Steht eine wertmäßige Maßnahmindifferenzierung (insbesondere zur Privilegierung) im Vordergrund, sollten die Kunden nach Kundenwert segmentiert werden. Wenn es feste Kundengruppen gibt, die sich für den Maßnahmen Einsatz gut unterscheiden lassen empfiehlt sich die Übernahme dieser Segmentierung
Deskriptiv	Segmentgröße $V_i$ (volume)	Sekundärdaten, Stat. Daten, Unternehmensinterne Daten, Marktdaten	Betrachtet wird ein Teilmarkt von Premiumautomobilkunden mit einer Gesamtgröße von $n = 100.000$ . Die Segmentgrößen ergeben sich aus dem prozentualen Segmentanteilen der befragten Stichprobe bezogen auf die Gesamtgröße. In der Kundenbefragung sind 569 Kunden eines Automobilherstellers berücksichtigt, die sich auf 6 Segmente verteilen.	Betrachtung des gesamten relevanten Marktes, nur eigene Kunden, bestimmte Teilmärkte
Deskriptiv	Umsatz beim Anbieter $SV^0_i$ (sales volume)	Unternehmensinternes Controlling, Kundenbefragungen, Kundendatenbanken	Der tatsächliche Umsatz kann aus den Primärdaten nicht direkt entnommen werden. Er wird berechnet aus: 1. Kfz-Umsatz (durchschnittlicher Kaufpreis des zuletzt gekauften Modells / Kauffrequenz, als Kauffrequenz wird die Nutzungsdauer der Fahrzeuge als Zeitraum seit dem letzten Kauf + 2 Jahren, durchschnittl. 4,4 Jahre, angenommen. 2. Serviceumsatz: Bei Kunden, die angeben, Reparaturen und Wartung regelmäßig beim Vertragshändler durchzuführen wurden € 1.000 Serviceumsatz pro Jahr angenommen. 3. Zubehörumsatz: Beim Umsatz aus technischem Zubehör oder Markenaccessoires werden Primärdaten verwendet. Sofern Kunden mehrere Autos der Marke besitzen, werden die Umsatzgrößen 1. und 2. entsprechend berücksichtigt.	

**Tabelle 8-2**  
**Teil 1**

**Datenbasis für die Kundensegmente im Anwendungsbeispiel**  
Quelle: Eigene Darstellung

Datenbasis Kundensegmente				
Typ	Variable	Mögliche Datenquellen	Verwendete Datenbasis	Bemerkungen
Deskriptiv	Anzahl der Transaktionen $TA^0_i$ (transaction)	Unternehmensinternes Controlling, Kundenbefragungen, Kundendatenbanken	Als Anzahl der Transaktionen werden die Besuche im Autohaus verwendet, die aus den in der Befragung enthaltenen Informationen, zur Nutzungsdauer, Anzahl der Fahrzeuge der Marke im Fuhrpark abgeleitet werden können. Bei Kunden, die Reparaturen und Wartung regelmäßig beim Vertragshändler durchführen wurde die Zahl der Transaktionen um 2, bei Zubehörkunden zusätzlich um 1 pro Jahr erhöht.	
Kundenbindung	aktuelle Kundenbindung $LOY^0_i$ (loyalty),	Messung der Kundenbindung siehe Abschnitt 6.1, Indikatoren aus Kundendatenbanken	Bestimmung der Kundenbindung aus der gemessenen Wiederkaufabsicht (WKA) 60%, Wiederkaufabsicht, Weiterempfehlungsabsicht (WEA) 20%, Zusatzkaufabsicht (ZKA) 10% ;Zusätzlich wurde die Mitgliedschaft in einem markenspezifischen Club mit 10% gewichtet, Transformiert auf Skala von 0 bis 1	
Kundenbindung	aktueller Anteil am Kundenwert $SOW^0_i$ (share-of-wallet)	Unternehmensinternes Controlling zur Bestimmung des durch den Kunden erzielten Deckungsbeitrages in Relation zum Gesamtbudget des Kunden (Sekundärdaten)	Wallet = Umsatz mal Fahrzeuge insgesamt im HH, zusätzlich berücksichtigt zusätzlich Festbetrag für Umsätze aus Service pro Fahrzeug sowie einmaliger Festbetrag für Umsätze aus Accessoires (nicht fahrzeugbezogenes Zubehör)	Ungenauigkeit, weil betrachtete Fahrzeuge aus dem Premiumsegment stammen, ggfs. Kundenwert in Bezug auf andere Fahrzeuge geringer. Aber: auch Angaben in entgegengesetzter Richtung vorhanden (erheblich teurere Autos zusätzlich im Fuhrpark)
Kundenbindung	obere und untere Grenzen der Kundenbindung $L_i^{low}$ bzw. $L_i^{up}$ (limits).	Kundenbefragungen, Sekundärdaten	$L_i^{low} = 0$ , weil situative Käufe kaum vorkommen, (zufällige Käufe ohne Kundenbindung) $L_i^{up}$ : generell -30% Abschlag zur Berücksichtigung von Kaufhemmnissen trotz Kundenbindung z.B. familiäre Situation, Bedarf, der nicht bei der Marke gedeckt werden kann. Wunsch auch mal andere Marken auszuprobieren, je nach Ausprägung 0 bis -25% Abzug + 0 bis 10% wenn kein Fahrzeug einer andern Marke in Betracht kommt	Ungenauigkeit, weil betrachtete Fahrzeuge aus dem Premiumsegment stammen, ggfs. Kundenwert in Bezug auf andere Fahrzeuge geringer. Aber: auch Angaben in entgegengesetzter Richtung vorhanden (erheblich teurere Autos zusätzlich im Fuhrpark)
Kundenbewertung	Kundenwert $CV_i$ (customer value),	siehe Abschnitt 6.2	Zur Vereinfachung 10% vom Budget (Wallet)	Der Kundenwert muss als Potenzialwert definiert sein
Kundenbewertung	Rangreihung $RANK_i$ (rank)		Im Beispiel keine Privilegierung, daher $RANK_i = 1 \forall i$	Unterliegt der Management Escheidung je nach Zielsetzung

**Tabelle 8-2**  
**Teil 2**

**Datenbasis für die Kundensegmente im Anwendungsbeispiel**  
Quelle: Eigene Darstellung

Die im Anwendungsbeispiel verwendeten Daten sind in der Eingabemaske der Kundensegmente im ELP in Abbildung 8-3 dargestellt.

Auffällig ist, dass die aktuelle Kundenbindung ( $LOY^0_i$ ) zwischen 0,75 und 0,81 liegt und damit in allen Kundensegmenten relativ hohe Werte aufweist. Dennoch entfällt im Durchschnitt nur etwa die Hälfte des Budgets auf den Anbieter. Der Share-of-Wallet ( $SOW_i$ ) liegt je nach Segment zwischen 0,41 und 0,51. Dies deutet daraufhin, dass es trotz hoher Kundenbindung Hemmnisse gibt, die es erschweren, dass die Kunden ihr gesamtes Budget bei diesem Anbieter ausgeben. Dies kann daran liegen, dass der Hersteller nicht den gesamten Bedarf seiner Kunden im Automobilbereich mit seinem Premiumangebot abdecken kann. Diesem Umstand wird durch vergleichsweise geringe Werte für die obere Grenze der Kundenbindung  $L_i^{up}$  Rechnung getragen.

Eingabe Kundendaten		Ausprägungen für i =																				
Bezeichnung	Notation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Kundensegmente	$S_i$																					
Segmentgröße	$V_i$	19.156	20.035	21.265	10.545	16.696	12.302															
Bindungspotenzial	$P_k$	1	0,91	0,91	0,90	0,86	0,89	0,88														
		2	0,72	0,70	0,74	0,75	0,78	0,54														
		3	0,28	0,40	0,67	0,43	0,40	0,77														
		4	0,39	0,26	0,27	0,62	0,37	0,28														
		5	0,44	0,46	0,47	0,53	0,67	0,31														
		6	0,56	0,56	0,24	0,19	0,25	0,47														
		7	0,63	0,41	0,54	0,35	0,57	0,44														
Determinanten $D_k$	$k =$																					
Reaktanzneigung	$R^S_i$	0,09	0,09	0,09	0,09	0,10	0,08															
Kundenwert	$CV_i$	4.141	4.107	4.351	3.892	3.947	3.874															
Aktuelle Kundenbindung	$LOY^0_i$	0,75	0,75	0,80	0,81	0,76	0,80															
Share-of-Wallet	$SOW_i$	0,40	0,43	0,45	0,50	0,42	0,40															
Grenzen der Kundenbindung	$L^{low}_i$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00															
	$L^{up}_i$	0,79	0,84	0,82	0,85	0,81	0,83															
Rangfolge	$RANK_i$	1	1	1	1	1	1															
Anzahl Transaktionen	$TA_i$	3,4	3,2	3,5	3,9	3,2	3,2															
Umsatz	$SV_i$	13.099	12.988	13.945	14.502	13.828	13.533															
	linear b	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00															
	linear m	0,53	0,57	0,58	0,61	0,55	0,50															
	ADBUDG a	10,39	10,36	12,39	12,79	10,86	13,50															
	ADBUDG d	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05															
Schwelle s	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50																

**Abbildung 8-3** Eingabe der Kundendaten im Efficient Loyalty Profilers  
Quelle: Eigene Darstellung

Zusätzlich werden in dieser Eingabemaske die Daten zum Bindungspotenzial, zur Reaktanzneigung sowie zum Funktionsverlauf zwischen Kundenbindung und Share-of-Wallet eingetragen, die beim Profilabgleich im Abschnitt 8.5 benötigt werden. Im ELP sind diese Angaben bereits bei den Kundendaten enthalten, weil diese kundensegmentspezifisch erfasst werden.

Datenbasis Reaktanzneigung / Bindungspotenzial				
Typ	Variable	Mögliche Datenquellen	Verwendete Datenbasis	Bemerkungen
Profil	Reaktanzneigung der Kunden	Analyse von Beschwerdefällen, Kundenbefragungen nach dem Einsatz von Maßnahmen	Als Anhaltspunkt für Reaktanzneigung wird in Primärdaten enthaltene Information zur subjektiven Wahrnehmung der Kontakthäufigkeit durch den Hersteller verwendet. Annahmen: Kontakthäufigkeit genau richtig -> 10% Reaktanzneigung zu gering -> 0% Reaktanzneigung zu oft -> 30% Reaktanzneigung	Die Auswertungen aus Beschwerdefällen oder Sekundärstatistiken erfolgt bei der Reaktanzneigung bezogen auf den Kunden
Profil	Bindungspotenzial	Kundenbefragungen	Verwendet werden die Beurteilungen inwieweit Determinanten der Kundenbindung ausschlaggebend für Wiederkaufabsicht, Zusatzkaufabsicht und Weiterempfehlungsabsicht sind. Transformation von 6-Punkt-Likert-Skala bzw. Rangreihung aus paarweisen Vergleichen auf Skala von 0..1	

Tabelle 8-3

**Datenbasis für die Reaktanzneigung und das Bindungspotenzial**

Quelle: Eigene Darstellung

#### 8.4 Analyse der Kundenbindungsmaßnahmen

Zur Beurteilung der Wirkungsweise von Kundenbindungsmaßnahmen werden Ergebnisse einer Expertenbefragungen bei Kundenbindungsverantwortlichen aus der Automobilindustrie verwendet. In dieser Befragung wurden Kundenbindungsmaßnahmen von 16 Experten beurteilt, welche Auswirkungen sie auf die sieben verwendeten Determinanten der Kundenbindung besitzen.

Aus dieser Befragung werden 3 Maßnahmen im Anwendungsbeispiel berücksichtigt:

- Kundenkarten mit Zahlungsfunktion (z.B. Audi VISA Card, BMW Card, Porsche Card, Volkswagen Club Karte)
- Kundenzeitung (z.B. Audi Magazin, BMW Magazin, Christophorus (Porsche), Volkswagen Magazin)
- Kundenkontaktprogramme (regelmäßiger Kundenkontakt, z.B. Erinnerung an Service, Geburtstagsglückwünsche, etc.)

Darüber hinaus werden weitere hypothetische Kundenbindungsmaßnahmen berücksichtigt, stellvertretend für Maßnahmen, die sich besonders auf einzelne Determinanten der Kundenbindung auswirken:

- Fahr-Event (Event bei Auslieferung des Fahrzeuges zum besonderen Erleben des Fahrzeuges. Diese Maßnahme zielt ab auf Kunden, bei denen Kundenbindung besonders durch image- und erlebnis-orientiert Maßnahmen gesteigert werden kann (Identifikation mit dem Image, bzw. Variety Seeking)

- Kaffee-Bar im Autohaus (kostenlose Kaffee-Spezialitäten für Kunden beim Besuch des Auto-Zentrums), als Angebot für Kunden denen eine persönliche Beziehung besonders wichtig ist.

Datenbasis Kundenbindungsmaßnahmen				
Typ	Variable	Mögliche Datenquellen	Verwendete Datenbasis	Bemerkungen
Typ	$MT^{CD}_j$ (measure type / customer decision), $MT^S_j$ (measure type / segment specific) und $MTP_j$ (measure type / privilege)	Ergeben sich aus der Charakteristik der Maßnahme	Siehe Abbildung 8-4	
Nutzung	$U_{ij} \in [0,1]$	Bei bekannten Maßnahmen: Unternehmensinternes Controlling zur Maßnahmen-nutzung bei neuen Maßnahmen: Kundenbefragungen, Expertenbefragungen, Vergleich mit Beispielen aus anderen Branchen /Unternehmen	Bei allen Maßnahmen die nicht der Entscheidung der Kunden unterliegen (Kontaktprogramm, Rennsport) wurde der Wert auf 100% gesetzt. Bei der Kundenzeitschrift, die ein Kunde explizit ablehnen müsste, um sie nicht mehr zu nutzen, wird einheitlich eine Nutzung von 90% angenommen. Bei den übrigen Maßnahmen wird eine differenzierte Nutzung angenommen, je nachdem welche Determinanten im Kundensegment eine besondere Rolle spielen, d.h. im Einzelnen: Kundenkarten mit Zahlungsfunktion: es wird eine grundsätzliche Nutzung von 5% unterstellt, In den Segmenten, 1-3, denen Image oder finanzielle Anreize überdurchschnittlich wichtig sind werden 10% angenommen. Im Segment 6 aufgrund der besonderen Bedeutung des Image 15%. Bei den Fahr-Events wird eine erhöhte Nutzung bei den Variety-Seekern angenommen (Segment 1,3, und 5: 25% statt 10%). Bei der Kaffee-Bar wird eine erhöhte Nutzung bei den Kunden im Segment 4 (persönliche Beziehung, 80% statt 50%) angenommen.	Bei den Annahmen zur Nutzung der Maßnahmen im Anwendungsbeispiel handelt es sich um fiktive Größen, die nicht repräsentativ für andere Anwendungsfälle sein müssen.
Kosten	Periodenfixkosten $C^{FIX}_j$ (fixed costs), kundenvARIABLE Kosten $C^{CUST}_j$ (customer variable costs), transaktionsvariable Kosten $C^{TA}_j$ (transaction variable costs) und umsatzvariable Kosten $C^{SV}_j$ (sales volume variable costs)	Unternehmensinternes Controlling, Kostenkalulation	Die Kosten für die berücksichtigten Maßnahmen wurden entsprechend Abbildung 8-4 angenommen.	Bei den Annahmen zu den Kosten der Maßnahmen im Anwendungsbeispiel handelt es sich um fiktive Größen, die nicht repräsentativ für andere Anwendungsfälle sein müssen.

**Tabelle 8-4** Datenbasis für die Kundenbindungsmaßnahmen im Anwendungsbeispiel  
Quelle: Eigene Darstellung

Als Beispiel dafür, wie auch Maßnahmen, die nicht primär als Kundenbindungsinstrument angesehen werden, beim Loyalty Profiling verwendet werden können, wird eine weitere Maßnahme betrachtet:

- Ausdehnung des Engagements im Rennsport.

Die Eingabemaske des ELP stellt sich dann folgendermaßen dar:

**Efficient Loyalty Profiler** © Martin J. Lafleur

**Eingabe Maßnahmen**

Bezeichnung	Notation	Ausprägungen für j =																				
Kundenbindungsmaßnahmen	$M_j$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Bezeichnung		Kundenk item.ZF	Kunden zeitung	Kontakt- Program m	Fahr- Event	Kaffee- Bar im Autohaus	Pennspor t															
<b>Maßnahmentyp</b>																						
Unabh. v. Kundenentscheid.	$MT^{CD}$	0	0	1	0	0	1															
Kein segmentspezif. Einsatz	$MT^S$	0	0	0	0	0	0	1														
Privilegierung	$MT^P$	1	0	0	1	0	0															
<b>Bindungswirkung</b>	$E_{jk}$																					
	$k =$	1	2	3	4	5	6	7														
		0,37	0,42	0,50	0,55	0,33	0,40															
		0,42	0,38	0,45	0,36	0,45	0,23															
		0,38	0,53	0,53	0,70	0,25	0,75															
		0,41	0,45	0,59	0,50	0,66	0,54															
		0,50	0,29	0,37	0,25	0,20	0,20															
		0,43	0,32	0,35	0,27	0,25	0,20															
		0,21	0,55	0,45	0,70	0,20	0,48															
<b>Reaktanzpotenzial</b>	$R^M_j$	0,00	0,01	0,05	0,00	0,00	0,00															
<b>Kosten</b>																						
Neueinführung in Periode t	$Z^t$	0	0	0	1	1	1															
Einführungsfixkosten	$C^{IMP}_j$	0	0	0	80.000	200.000	500.000															
Periodenfikskosten	$C^{FIX}_j$	100.000	350.000	240.000	50.000	120.000	4.000.000															
Kundenvariable Kosten	$C^{CUST}_j$	20	80	8	120	0	0															
Transaktionsvariable Kosten	$C^{TA}_j$	0	0	0	0	2	0															
Umsatzvariable Kosten	$C^{SV}_j$	0%	0%	0%	0%	0%	0%															

**Abbildung 8-4** Eingabe der Daten zu den Kundenbindungsmaßnahmen im Efficient Loyalty Profilers  
Quelle: Eigene Darstellung

Analog zu den Kundendaten werden auch bei den Maßnahmen bereits in dieser Eingabemaske die Daten zum Wirkungspotenzial und zur Reaktanzneigung eingetragen, die beim Profilabgleich im Abschnitt 8.5 benötigt werden.

Datenbasis Reaktanzpotenzial / Wirkungspotenzial				
Typ	Variable	Mögliche Datenquellen	Verwendete Datenbasis	Bemerkungen
Profil	Reaktanzpotenzial der Maßnahmen	Analyse von Beschwerdefällen, Kundenbefragungen nach dem Einsatz von Maßnahmen	Annahme: Maßnahmen, bei denen der Kunden entscheiden kann, ob er sie nutzt, besitzen kein Reaktanzpotenzial. Bei den übrigen Maßnahmen werden geringe Werte für das Reaktanzpotenzial angenommen (Kundenzeitung 1%, Kontaktprogramm 5%)	Die Auswertungen aus Beschwerdefällen oder Sekundärstatistiken erfolgt beim Reaktanzpotenzial bezogen auf die Maßnahmen
Profil	Wirkungspotenzial	Expertenbefragungen, Kundenbefragungen	Verwendet werden Ergebnisse einer Expertenbefragung darüber, inwieweit Maßnahmen in der Lage sind die Determinanten der Kundenbindung zu steigern. Transformation von 6-Punkt-Skala 0..1	

**Tabelle 8-5** Datenbasis für das Reaktanz- und Wirkungspotenzial der Kundenbindungsmaßnahmen im Anwendungsbeispiel  
Quelle: Eigene Darstellung

Die Angaben zur Nutzung der der Maßnahmen werden in einer gesonderten Eingabemaske erfasst, da Kundenbindungsmaßnahmen und Kundensegmente miteinander in Beziehung gesetzt werden müssen (siehe Abbildung 8-5).

Efficient Loyalty Profiler © Martin J. Lafleur

Eingabe  
Nutzung  $U_{ij}$  der Maßnahmen  $j$  für Kundensegment  $i$

Bezeichnung	Notation	Ausprägungen für $j =$																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Bezeichnung		Kundenk- arte m. ZF	Kunden- zeitung	Kontakt- Program- m	Fahr- Event	Kaffee- Bar im Autohaus	Rennsport														
Unabh. v. Kundenentscheid.	$MT^{CD}$	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nutzung der Maßnahmen	$U_{ij}$																				
	$i =$	1	0,1	0,9	1	0,25	0,5	1													
		2	0,1	0,9	1	0,1	0,5	1													
		3	0,1	0,9	1	0,25	0,5	1													
		4	0,05	0,9	1	0,1	0,8	1													
		5	0,05	0,9	1	0,25	0,5	1													
		6	0,15	0,9	1	0,1	0,5	1													
		7																			
		8																			
		9																			
		10																			
		11																			
		12																			
		13																			
		14																			
		15																			
		16																			
		17																			
		18																			
		19																			
		20																			

**Abbildung 8-5** Eingabe der Nutzung der Kundenbindungsmaßnahmen durch die jeweiligen Kundensegmente im Efficient Loyalty Profiler  
Quelle: Eigene Darstellung

### 8.5 Analyse der Bindungsprofile der Kunden und Wirkungsprofile der Kundenbindungsmaßnahmen, Profilabgleich und Bewertung der Maßnahmen

Die Analyse der Bindungsprofile der Kunden und Wirkungsprofile der Maßnahmen wurden aus Gründen der Übersichtlichkeit bereits in den Abschnitten 2 bzw. 3 dargestellt. Für den darauf aufbauenden Profilabgleich werden in diesem Anwendungsbeispiel mehrere Anwendungsfälle betrachtet:

#### 8.5.1 Beispiel Einzelmaßnahme „Fahr-Event“

Zur Verdeutlichung der Vorgehensweise des Loyalty Profiling wird zunächst der einfache Fall betrachtet, dass eine neue Maßnahme „Fahr-Event“ zum Einsatz kommen soll. Reaktanz und Kundenbindungserosion bleiben zunächst unberücksichtigt. Das heißt es wird  $\theta_4 = 1$  und  $\alpha = 0$  gesetzt. Es wird quasi angenommen, dass es andere Maßnahmen gibt, die die Kundenbindungserosion kompensieren, so dass hier die zusätzlichen Auswirkungen auf Kundenbindung und Ertrag untersucht werden können.

Zur Überprüfung der Auswirkungen auf die einzelnen Segmente wird vorgegeben, dass die Maßnahme in allen Segmenten eingesetzt wird. Die zugehörige Entscheidungsmatrix stellt sich dann folgendermaßen dar. Für alle  $i = 1, \dots, 6$  sind die  $x_{i4}$  mit 1 belegt.

Beispiel	Bezeichnung	Charakteristik	Zielsetzung
1	„Fahr-Event“	1 Maßnahme, ohne Berücksichtigung von Reaktanz und Kundenbindungserosion	Übersichtliche Darstellung des Ablaufs im ELP
2	„Rennsport“	1 Maßnahme, ohne Berücksichtigung von Reaktanz und Kundenbindungserosion	Übersichtliche Darstellung des Ablaufs im ELP
3	„Erosion“	1 Maßnahme, mit und ohne Berücksichtigung von Kundenbindungserosion	Darstellung der Auswirkungen der Kundenbindungserosion
4	„Reaktanz“	1 Maßnahme, mit und ohne Berücksichtigung von Reaktanz	Darstellung der Auswirkungen der Reaktanz
5	„Bündel“	Mehrere Maßnahmen, mit Berücksichtigung von Reaktanz und Kundenbindungserosion	Darstellung der Wechselwirkungen innerhalb von Maßnahmenbündeln, Auswahlentscheidungen
6	„ $L_i^{up}$ “	Mehrere Maßnahmen, mit Berücksichtigung von Reaktanz und Kundenbindungserosion, Änderung der oberen Schranke $L_i^{up}$	Auswirkungen durch die Änderungen von Parametern

**Tabelle 8-6** Übersicht über Anwendungsbeispiele  
Quelle: Eigene Darstellung

**Efficient Loyalty Profiler** Projekt: Fahr-Event © Martin J. Lafleur

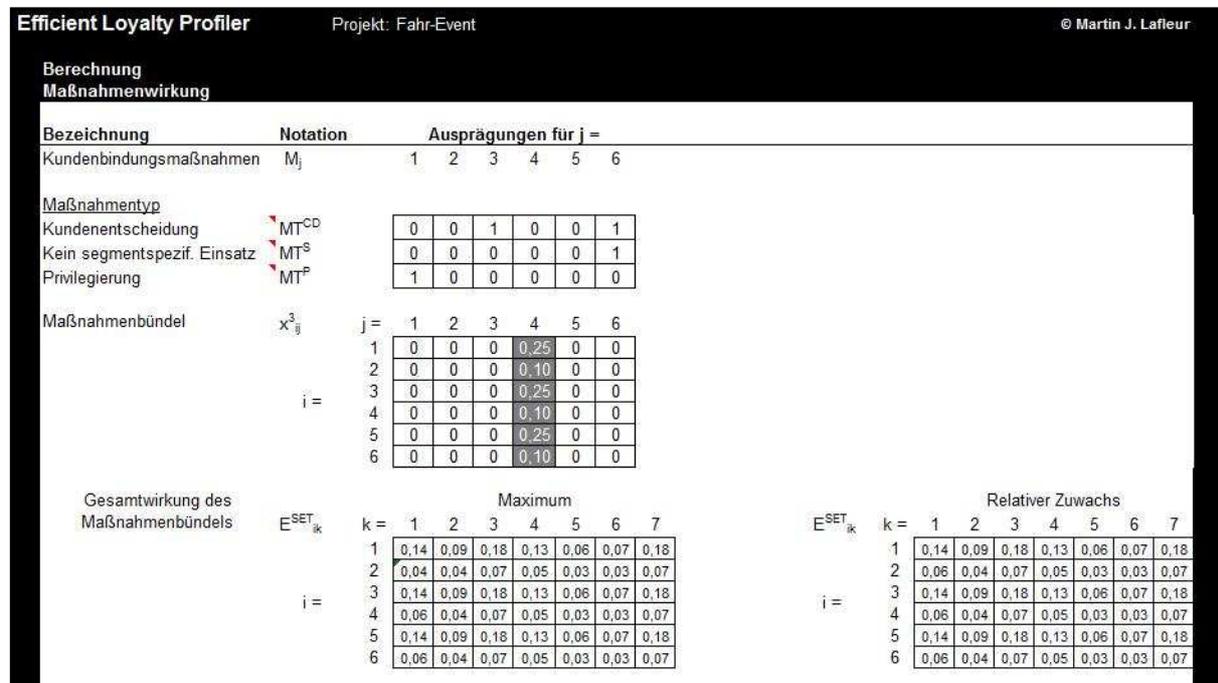
**Eingabe**  
Entscheidung  $x_{ij}^0$  zum Einsatz der Maßnahmen  $j$  für Kundensegment  $i$

Bezeichnung	Notation	Ausprägungen für $j =$					
		1	2	3	4	5	6
Bezeichnung		Kunden- arte m. ZF	Kunden- Zeitung	Kontakt- Progra- mm	Fahr- Event	Kaffee- Bar im Autohau- s	Rennsp- ort
Entscheidung zum Maßnahmeneinsatz	$x_{ij}^0$						
	$j =$	1	2	3	4	5	6
	$i =$	1	2	3	4	5	6
		0	0	0	1	0	0
		0	0	0	1	0	0
		0	0	0	1	0	0
		0	0	0	1	0	0
		0	0	0	1	0	0
		0	0	0	1	0	0

**Abbildung 8-6** Anwendungsbeispiel „Fahr-Event“: Entscheidungsmatrix im ELP  
Quelle: Eigene Darstellung

In den Segmenten  $S_1, S_3$  und  $S_5$  wird eine Nutzung der Maßnahme  $M_4$  von 25%, in den übrigen eine Nutzung von 10% angenommen. Das bedeutet, dass sich die Maßnahme nur bei 25% bzw 10% der Kunden auswirken kann. So ergibt sich z.B. die Gesamtwirkung der Maß-

nahme  $M_4$  in Bezug auf die Determinante  $D_1$  aus  $E^{SET}_{31} = 0,25 \cdot 0,55 = 0,1375^{918}$ . Wechselwirkungen zwischen Maßnahmen treten hier nicht auf. Damit ergeben sich für die Gesamtwirkung sowohl unter der Annahme des Maximum wie auch des relativen Zuwachses identische Werte (siehe Abbildung 8-7).



**Abbildung 8-7** „Fahr-Event“: Berechnungsmatrix Maßnahmenwirkung im ELP  
Quelle: Eigene Darstellung

Setzt man die Gesamtwirkung mit dem Bindungspotenzial in Verbindung ergibt sich z.B. für das Segment  $S_1$  ein  $\Delta_1 = 0,08$ . Dies bedeutet, dass die Gesamtwirkung der Maßnahmen geeignet ist, die Lücke zwischen der aktuellen Kundenbindung  $LOY^0_1$  und der vollständigen Kundenbindung um 8% zu schließen. Mit  $LOY^0_1 = 0,75$  ergibt sich die gesteigerte Kundenbindung nach Einsatz der Maßnahme aus:

$$LOY^t_1 = LOY^0_1 + (1 - LOY^0_1) \cdot \Delta_1 = 0,75 + (1 - 0,75) \cdot 0,08 = 0,75 + 0,02 = 0,77$$

Die übrigen Werte sind in der Abbildung 8-8 ersichtlich.

Um die Zunahme der Erlöse zu berechnen, die aus der Erhöhung der Kundenbindung resultieren, wird ein funktionaler Zusammenhang zwischen der Kundenbindung und dem Share-of-Wallet verwendet. Im Anwendungsbeispiel wird eine ADBUDG-Funktion gewählt. Dabei wird ein Parameter  $d = 0,05$  festgelegt und der zweite Parameter so gewählt, dass sich die Koordinaten aus Kundenbindung LOY und Share-of-Wallet aus den Mittelwerten der Segmente ergeben, auf der Kurve liegen. Dadurch ergeben sich über alle Segmente einheitliche Parameter  $d$ , aber unterschiedliche Parameter  $a$ . Dadurch ist gewährleistet, dass der Startpunkt auf der Kurve liegt. Die Vorgehensweise beim linearen Funktionsverlauf gestaltet sich analog. Über die Steigerung des Share-of-Wallet ergibt sich eine Erhöhung der Erlöse um ca. 9 Mio.

<sup>918</sup> In diesem Fall ist die Gesamtwirkung des Maßnahmenbündels identisch mit der Wirkung der Maßnahme.

Diese werden den Kosten der Maßnahmen gegenüber gestellt. Insgesamt fallen Einführungsfixkosten (Einmalkosten), Periodenfixkosten (laufende Fixkosten) und kundenvariable Kosten in Höhe von zusammen ca. 5 Mio. an.

**Efficient Loyalty Profiler** Projekt: Fahr-Event © Martin J. Lafleur

**Berechnung Erhöhung der Kundenbindung und Erlöse**

Berechnung Wirkung Vektorprodukt		Gesamtwirkung							Bindungspotenzial													
$E^{SET}_{ik}$		k =	1	2	3	4	5	6	7	$P_{ik}$	k =	1	2	3	4	5	6	7	$\Sigma$	$\Delta_i$	$LOY^t_i$	$LOY^{t+1}_i$
i =	1	0,14	0,09	0,18	0,13	0,06	0,07	0,18			1	0,91	0,72	0,28	0,39	0,44	0,56	0,63	3,93	0,08	0,75	0,77
	2	0,06	0,04	0,07	0,05	0,03	0,03	0,07			2	0,91	0,70	0,40	0,26	0,46	0,58	0,41	3,89	0,03	0,75	0,76
	3	0,14	0,09	0,18	0,13	0,06	0,07	0,18			3	0,90	0,74	0,67	0,27	0,47	0,24	0,54	3,83	0,08	0,80	0,81
	4	0,06	0,04	0,07	0,05	0,03	0,03	0,07			4	0,86	0,75	0,43	0,62	0,53	0,19	0,35	3,73	0,03	0,81	0,82
	5	0,14	0,09	0,18	0,13	0,06	0,07	0,18			5	0,89	0,78	0,40	0,37	0,67	0,25	0,57	3,93	0,08	0,76	0,78
	6	0,06	0,04	0,07	0,05	0,03	0,03	0,07			6	0,88	0,54	0,77	0,28	0,31	0,47	0,44	3,68	0,03	0,80	0,80

Berechnung Share-of-Wallet Lineare Funktion		Berechnung Share-of-Wallet ADBUDG												
$SOW_i$		b	m	$L^{low*}$	$L^{up*}$	$LOY^t_i$	$SOW^t_i$	$LOY^{t+1}_i$	$SOW^{t+1}_i$	$\Delta SOW^{t+1}_i$	$CV_i$	$V_i$	Segmentwert	Erlöse
i =	1	0,00	0,54	0,00	0,59	0,75	0,41	0,77	0,42	0,0101	5,364	19,156	102.755.009	1.039.644
	2	0,00	0,58	0,00	0,64	0,75	0,41	0,76	0,41	0,0037	5,436	20,035	108.911.072	405.572
	3	0,00	0,57	0,00	0,62	0,80	0,43	0,81	0,44	0,0091	5,752	21,265	122.318.453	1.109.586
	4	0,00	0,62	0,00	0,65	0,81	0,44	0,82	0,44	0,0030	5,103	10,545	53.810.193	159.849
	5	0,00	0,56	0,00	0,61	0,76	0,41	0,78	0,42	0,0097	5,082	16,696	84.848.858	825.997
	6	0,00	0,51	0,00	0,63	0,80	0,43	0,80	0,44	0,0036	5,092	12,302	62.643.234	225.055
Summe													3.765.702	

Abbildung 8-8

**Anwendungsbeispiel „Fahr-Event“: Berechnungsmatrix Erhöhung der Kundenbindung im ELP**

Quelle: Eigene Darstellung

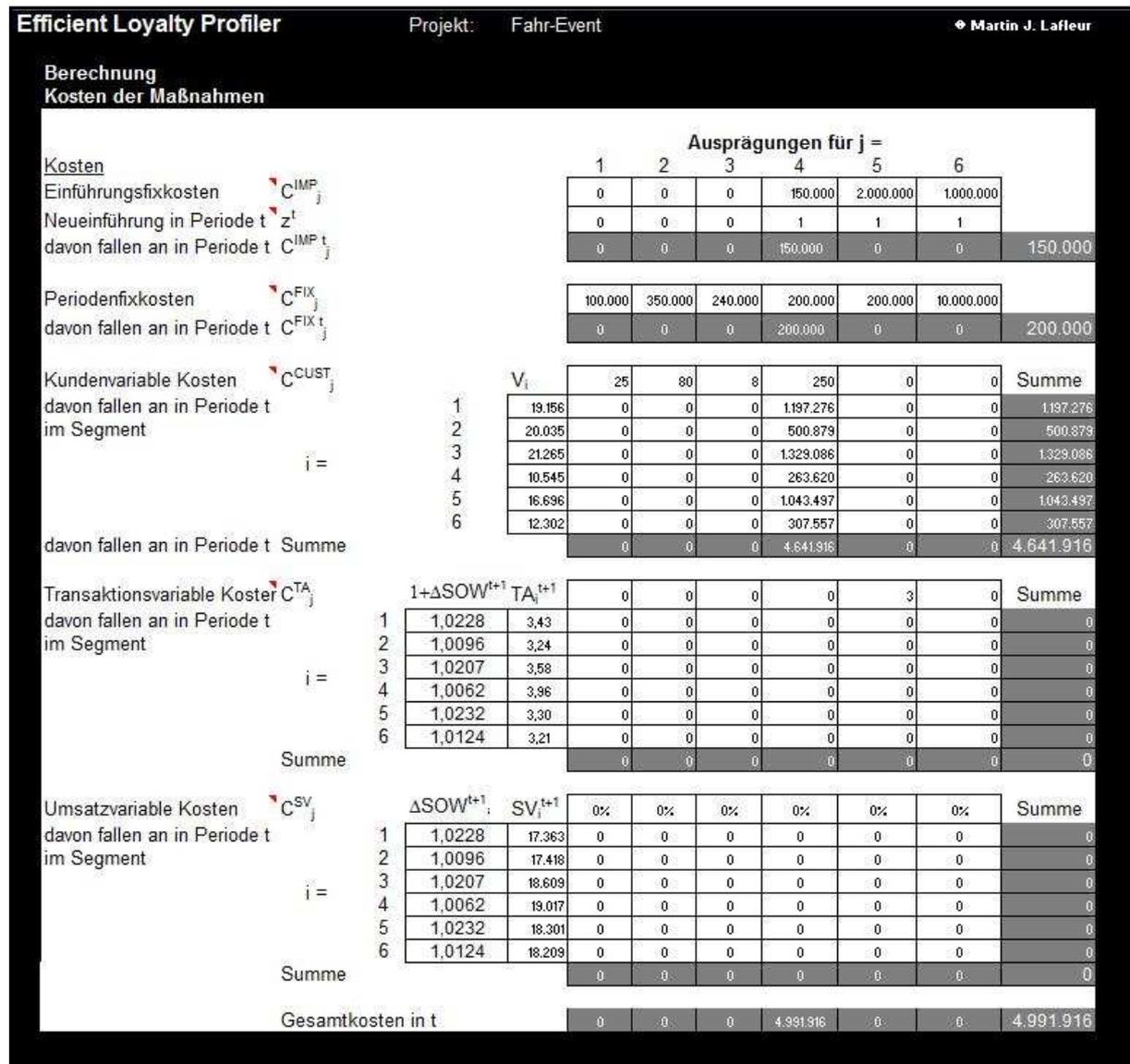


Abbildung 8-9

Anwendungsbeispiel „Fahr-Event“: Berechnungsmatrix Kosten der Maßnahmen im ELP

Quelle: Eigene Darstellung

Daraus resultiert ein Gesamtertrag in Höhe von ca. 4 Mio, der sich folgendermaßen auf die einzelnen Kundensegmente verteilt:

Efficient Loyalty Profiler		Projekt: Fahr-Event		© Martin J. Lafleur			
<b>Ausgabe</b>							
<b>Ergebnisübersicht</b>							
<b>Einstellungen:</b>			<b>Anzahl:</b>				
Kundenbindungsszenario	Always-a-share		Kundensegmente		6		
Wechselwirkung	Relativer Zuwachs		Maßnahmen		6		
Reaktanz	Ohne Auswirkungen		Determinanten		7		
Funktionsverlauf	ADBUDG						
Kundenbindungserosion	0,0%						
<b>Gesamtergebnis</b>							
<b>Segment</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Summe</b>
Zusätzliche Erträge	2.340.430	1.047.355	2.536.104	335.236	1.972.018	776.920	9.008.063
Variable Kosten	1.197.276	500.879	1.329.086	263.620	1.043.497	307.557	4.641.916
Deckungsbeitrag	1.143.154	546.477	1.207.018	71.615	928.521	469.363	4.366.148
Periodenfixkosten							350.000
<b>Ergebnis</b>							<b>4.016.148</b>

Abbildung 8-10

Anwendungsbeispiel „Fahr-Event“: Ergebnisübersicht im ELP

Quelle: Eigene Darstellung

Die größten Auswirkungen auf den Ertrag sind in den Segmenten  $S_3$ ,  $S_1$  und  $S_5$  zu erkennen. Diese 3 Segmente liefern auch den größten Deckungsbeitrag zur Deckung der Periodenfixkosten. Die Maßnahme „Fahr-Event“ weist in allen Kundensegmenten einen positiven Deckungsbeitrag aus. Demnach kann diese Kundenbindungsmaßnahme für alle Kundensegmente ökonomisch sinnvoll eingesetzt werden. Den größten Erfolg verspricht allerdings der Einsatz für die Segmente  $S_3$ ,  $S_1$  und  $S_5$ .

Das Gesamtergebnis, das der Efficient Loyalty Profiler für diesen Anwendungsfall liefert, sowie das Teilergebnis für das erste Segment  $S_1$  ist nochmals in der Abbildung 8-11 zu sehen.

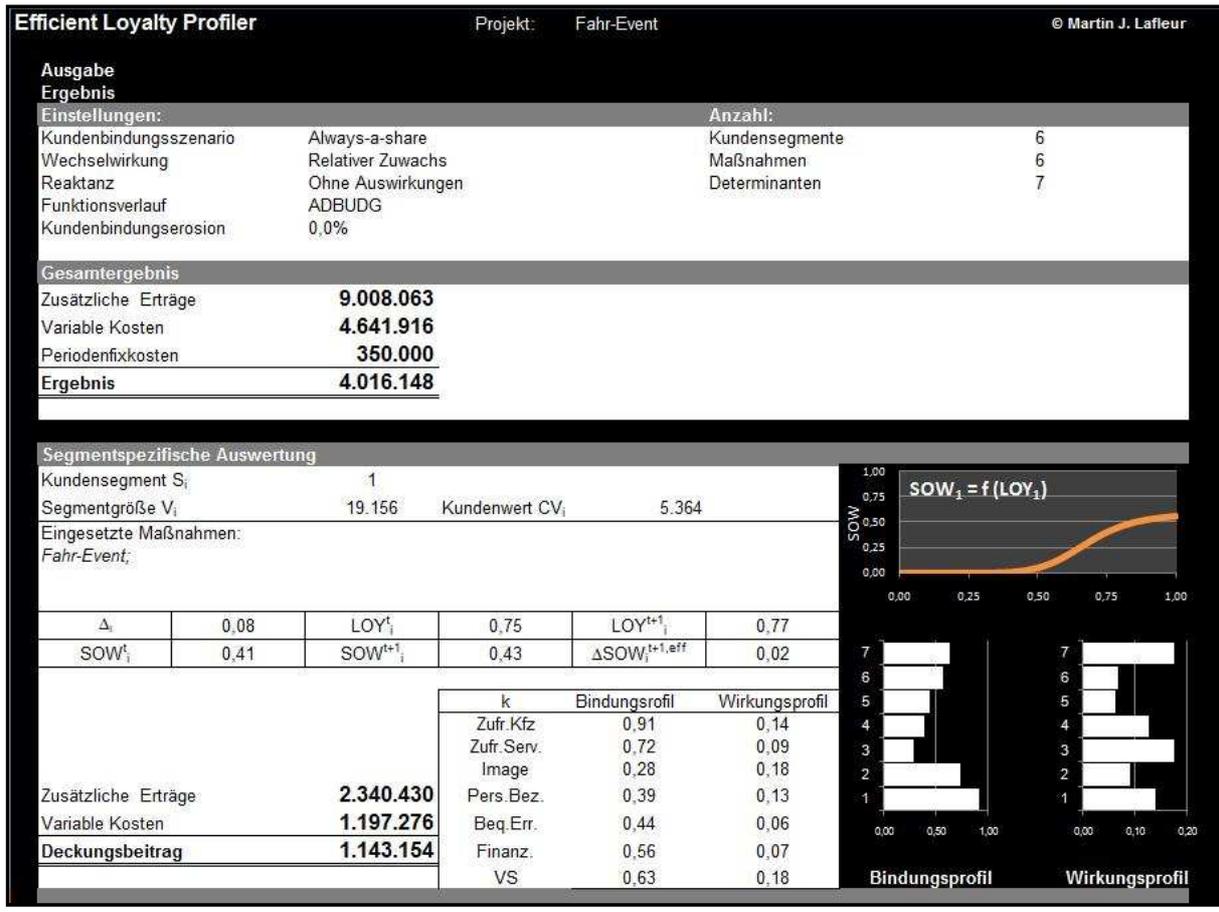


Abbildung 8-11

**Anwendungsbeispiel „Fahr-Event“: Gesamt- und Teilergebnis (Fahr-Events) für Segment S1 im ELP**  
Quelle: Eigene Darstellung

### 8.5.2 Beispiel Einzelmaßnahme „Rennsport“

Der Ausbau des Engagements im Rennsport stellt eine eher untypische Kundenbindungsmaßnahme dar, die besonders auf die Identifikation mit dem Image abzielt. Sie ist dadurch charakterisiert, dass sie nicht segmentspezifisch differenziert eingesetzt werden kann, sondern sich bei einer Entscheidung für den Einsatz der Maßnahme auf alle Kundensegmente auswirkt. Dabei treten jedoch deutliche Unterschiede zwischen den Segmenten auf. Betrachtet man unter den gleichen Rahmenbedingungen wie beim Beispiel „Fahr-Event“ den Ausbau des Engagements im Rennsport, so ergibt sich folgendes Ergebnis:

**Efficient Loyalty Profiler** Projekt: Rennsport © Martin J. Lafleur

**Ausgabe**  
**Ergebnisübersicht**

Einstellungen:		Anzahl:	
Kundenbindungsszenario	Always-a-share	Kundensegmente	6
Wechselwirkung	Relativer Zuwachs	Maßnahmen	6
Reaktanz	Ohne Auswirkungen	Determinanten	7
Funktionsverlauf	ADBUDG		
Kundenbindungserosion	0,0%		

Gesamtergebnis							
Segment	1	2	3	4	5	6	Summe
Zusätzliche Erträge	6.240.579	6.914.900	6.971.393	2.342.012	5.318.820	5.407.119	33.194.823
Variable Kosten	0	0	0	0	0	0	0
Deckungsbeitrag	6.240.579	6.914.900	6.971.393	2.342.012	5.318.820	5.407.119	33.194.823
Periodenfixkosten							11.000.000
<b>Ergebnis</b>							<b>22.194.823</b>

**Abbildung 8-12** **Anwendungsbeispiel „Rennsport“: Ergebnisübersicht im ELP.**  
 Quelle: Eigene Darstellung

Insbesondere das Segment  $S_4$  fällt gegenüber den anderen Kundensegmenten deutlich ab. Dies liegt daran, dass Bindungsprofil der Kunden und Wirkungsprofil der Maßnahmen sehr verschieden sind.

**Efficient Loyalty Profiler** Projekt: Fahr-Event © Martin J. Lafleur

**Ausgabe**  
**Ergebnis**

Einstellungen:		Anzahl:	
Kundenbindungsszenario	Always-a-share	Kundensegmente	6
Wechselwirkung	Relativer Zuwachs	Maßnahmen	6
Reaktanz	Ohne Auswirkungen	Determinanten	7
Funktionsverlauf	ADBUDG		
Kundenbindungserosion	0,0%		

Gesamtergebnis	
Zusätzliche Erträge	<b>33.194.823</b>
Variable Kosten	<b>0</b>
Periodenfixkosten	<b>11.000.000</b>
<b>Ergebnis</b>	<b>22.194.823</b>

**Segmentenspezifische Auswertung**

Kundensegment $S_i$	4	
Segmentgröße $V_i$	10.545	Kundenwert $CV_i$ 5.103
Eingesetzte Maßnahmen:	<i>Rennsport</i>	

$\Delta_i$	0,24	$LOY_i^t$	0,81	$LOY_i^{t+1}$	0,86
$SOW_i^t$	0,51	$SOW_i^{t+1}$	0,55	$\Delta SOW_i^{t+1,eff}$	0,04

	k	Bindungsprofil		Wirkungsprofil	
Zusätzliche Erträge	<b>2.342.012</b>	Zufr. Kfz	0,86	0,40	
Variable Kosten	<b>0</b>	Zufr. Serv.	0,75	0,23	
<b>Deckungsbeitrag</b>	<b>2.342.012</b>	Image	0,43	0,66	
		Pers. Bez.	0,62	0,54	
		Beq. Err.	0,53	0,20	
		Finanz.	0,19	0,20	
		VS	0,35	0,48	

$SOW_4 = f(LOY_4)$

Bindungsprofil      Wirkungsprofil

**Abbildung 8-13** **Anwendungsbeispiel „Rennsport“: Ergebnis Kundensegment 4 im ELP.**  
 Quelle: Eigene Darstellung

### 8.5.3 Beispiel Kundenkontaktprogramm mit /ohne Kundenbindungserosion

Um zu verdeutlichen, wie sich die Berücksichtigung der Kundenbindungserosion im Efficient Loyalty Profiler auswirkt, werden anhand der Kundenbindungsmaßnahme Kundenkontaktprogramm die Modellrechnungen im ELP mit und ohne Kundenbindungserosion durchgeführt. Die Kundenbindungserosion wirkt sich negativ darauf aus, inwieweit die Gesamtwirkung der Maßnahme die aktuelle Kundenbindung erhöhen kann. Vergleicht man die Ergebnisse die mit bzw. ohne Kundenbindungserosion. Die Kundenbindungserosion wird mit 0,025 angenommen. Unter dieser Annahme verringert die Kundenbindungserosion das Ergebnis von ca. 34 Mio. um knapp 7 Mio. auf ca. 27 Mio. Die zugehörigen Ergebnisse des ELP sind in den folgenden Abbildungen nochmals dargestellt.

Efficient Loyalty Profiler		Projekt: Kundenkontaktprogramm mit Kundenbindungserosion © Martin J. Lafleur					
<b>Ausgabe</b>							
<b>Ergebnisübersicht</b>							
<b>Einstellungen:</b>				<b>Anzahl:</b>			
Kundenbindungsszenario	Always-a-share			Kundensegmente			6
Wechselwirkung	Relativer Zuwachs			Maßnahmen			6
Reaktanz	Ohne Auswirkungen			Determinanten			7
Funktionsverlauf	ADBUDG						
Kundenbindungserosion	2,5%						
<b>Gesamtergebnis</b>							
<b>Segment</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Summe</b>
Zusätzliche Erträge	6.515.588	7.247.418	6.473.459	2.236.333	5.551.059	4.713.075	32.736.930
Variable Kosten	957.821	1.001.757	1.063.269	527.241	834.798	615.114	5.000.000
Deckungsbeitrag	5.557.767	6.245.660	5.410.190	1.709.092	4.716.261	4.097.960	27.736.930
Periodenfixkosten							300.000
<b>Ergebnis</b>							<b>27.436.930</b>

Abbildung 8-14

**Kundenbindungserosion: Ergebnis mit Kundenbindungserosion im ELP**

Quelle: Eigene Darstellung

Efficient Loyalty Profiler		Projekt: Kundenkontaktprogramm ohne Kundenbindungserosion © Martin J. Lafleur					
<b>Ausgabe</b>							
<b>Ergebnisübersicht</b>							
<b>Einstellungen:</b>				<b>Anzahl:</b>			
Kundenbindungsszenario	Always-a-share			Kundensegmente			6
Wechselwirkung	Relativer Zuwachs			Maßnahmen			6
Reaktanz	Ohne Auswirkungen			Determinanten			7
Funktionsverlauf	ADBUDG						
Kundenbindungserosion	0,0%						
<b>Gesamtergebnis</b>							
<b>Segment</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Summe</b>
Zusätzliche Erträge	7.693.075	8.700.603	7.973.532	2.852.250	6.580.772	5.896.350	39.696.581
Variable Kosten	957.821	1.001.757	1.063.269	527.241	834.798	615.114	5.000.000
Deckungsbeitrag	6.735.254	7.698.845	6.910.264	2.325.009	5.745.974	5.281.235	34.696.581
Periodenfixkosten							300.000
<b>Ergebnis</b>							<b>34.396.581</b>

Abbildung 8-15

**Anwendungsbeispiel Kundenbindungserosion: Ergebnis ohne Kundenbindungserosion im ELP**

Quelle: Eigene Darstellung

Dieses Anwendungsbeispiel zeigt, wie Annahmen im ELP schnell und einfach variiert und die daraus resultierenden Änderungen miteinander verglichen werden können. Dadurch bietet der ELP Unterstützungsmöglichkeiten für das Kundenbindungsmanagement getroffene Annahmen auf ihre Plausibilität hin zu überprüfen.

### 8.5.4 Beispiel Kundenkontaktprogramm mit / ohne Reaktanz

Analog zum vorangegangenen Anwendungsbeispiel werden ebenfalls anhand der Kundenbindungsmaßnahme Kundenkontaktprogramm die Ergebnisse des ELP mit und ohne Berücksichtigung von Reaktanzeffekten gegenübergestellt. Die Reaktanz ergibt sich aus der generellen Reaktanzneigung der Kunden in Verbindung mit dem Reaktanzpotenzial der eingesetzten Maßnahmen (siehe Abbildung 8-16). Die daraus resultierende effektive Reaktanz  $R^{eff}_i$  beschreibt den Anteil der Kunden im Kundensegment, die aus Reaktanzgründen dem Anbieter den Rücken kehren.

Efficient Loyalty Profiler Projekt: Kundenkontaktprogramm ohne Reaktanz Martin J. Lafleur

Berechnung Erhöhung der Kundenbindung und Erlöse unter Berücksichtigung der Reaktanz

Reaktanzneigung $R^S_i$	$i =$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
		0,09	0,09	0,09	0,09	0,10	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reaktanzpotenzial $R^M_j$	$j =$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Unabh. v. Kundenentscheid. $MT^{CD}$		0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Stufe 2: Privilegierter Einsatz.

$R^S_i$	$x^2_{ij}$	$j =$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	$R^{eff}_i$
0,09		1	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004
0,09		2	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
0,09		3	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004
0,09		4	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
0,10		5	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
0,08		6	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004

Berechnung Share-of-Wallet Lineare Funktion

$SOW_i$	$i =$	b	m	$L^{low*}$	$L^{HD*}$	$SOW_i$	$SOW^{t+1}_i$	$\Delta SOW^{t+1}_i$	$\Delta SOW^{R,t+1}_i$	$R^{eff}_i$	$\Delta SOW^{t+1,eff}_i$	$CV_i$	$V_i$	Segmentwert	Erlöse
	1	0,00	0,54	0,00	0,59	0,41	0,45	0,04	-0,41	0,0043	0,0369	5,364	19,156	102.755.009	3.795.667
	2	0,00	0,58	0,00	0,64	0,41	0,45	0,04	-0,41	0,0046	0,0348	5,436	20,035	108.911.072	3.793.794
	3	0,00	0,57	0,00	0,62	0,43	0,47	0,03	-0,43	0,0043	0,0312	5,752	21,265	122.318.453	3.821.219
	4	0,00	0,62	0,00	0,65	0,44	0,47	0,03	-0,44	0,0046	0,0281	5,103	10,545	53.810.193	1.513.362
	5	0,00	0,56	0,00	0,61	0,41	0,45	0,04	-0,41	0,0049	0,0359	5,082	16,696	84.848.858	3.043.826
	6	0,00	0,51	0,00	0,63	0,43	0,46	0,03	-0,43	0,0041	0,0302	5,092	12,302	62.643.234	1.894.043
														Summe	17.861.911

Berechnung Share-of-Wallet ADBUDG

$SOW_i$	$i =$	a	d	$L^{low*}$	$L^{HD*}$	$SOW_i$	$SOW^{t+1}_i$	$\Delta SOW^{t+1}_i$	$\Delta SOW^{R,t+1}_i$	$R^{eff}_i$	$\Delta SOW^{t+1,eff}_i$	$CV_i$	$V_i$	Segmentwert	Erlöse
	1	7,68	0,05	0,00	0,59	0,41	0,48	0,07	-0,41	0,0043	0,0728	5,364	19,156	102.755.009	7.479.129
	2	7,79	0,05	0,00	0,64	0,44	0,52	0,08	-0,44	0,0046	0,0775	5,436	20,035	108.911.072	8.437.869
	3	8,70	0,05	0,00	0,62	0,46	0,52	0,07	-0,46	0,0043	0,0629	5,752	21,265	122.318.453	7.696.397
	4	8,42	0,05	0,00	0,65	0,51	0,56	0,05	-0,51	0,0046	0,0504	5,103	10,545	53.810.193	2.714.382
	5	8,04	0,05	0,00	0,61	0,42	0,50	0,08	-0,42	0,0049	0,0751	5,082	16,696	84.848.858	6.372.468
	6	10,54	0,05	0,00	0,63	0,41	0,50	0,09	-0,41	0,0041	0,0920	5,092	12,302	62.643.234	5.766.297
														Summe	38.466.542

**Abbildung 8-16 Anwendungsbeispiel Reaktanz: Verwendung der Reaktanz im ELP**  
Quelle: Eigene Darstellung

Durch die Berücksichtigung der Reaktanz verringert sich das Ergebnis verhältnismäßig gering von ca. 34 Mio. auf ca. 33 Mio. Der Fall ohne Reaktanz ist hierbei identisch mit dem in Abbildung 8-15 dargestellten Fall ohne Berücksichtigung der Kundenbindungserosion.

Efficient Loyalty Profiler		Projekt: Kundenkontaktprogramm mit Reaktanz		© Martin J. Lafleur			
<b>Ausgabe</b>							
<b>Ergebnisübersicht</b>							
<b>Einstellungen:</b>			<b>Anzahl:</b>				
Kundenbindungsszenario	Always-a-share		Kundensegmente		6		
Wechselwirkung	Relativer Zuwachs		Maßnahmen		6		
Reaktanz	Negative Auswirkungen		Determinanten		7		
Funktionsverlauf	ADBUDG						
Kundenbindungserosion	0,0%						
<b>Gesamtergebnis</b>							
<b>Segment</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Summe</b>
Zusätzliche Erträge	7.479.129	8.437.869	7.696.397	2.714.382	6.372.468	5.766.297	38.466.542
Variable Kosten	957.821	1.001.757	1.063.269	527.241	834.798	615.114	5.000.000
Deckungsbeitrag	6.521.309	7.436.112	6.633.128	2.187.141	5.537.670	5.151.182	33.466.542
Periodenfixkosten							300.000
<b>Ergebnis</b>							<b>33.166.542</b>

**Abbildung 8-17** Anwendungsbeispiel Reaktanz: Ergebnis mit Reaktanz im ELP  
Quelle: Eigene Darstellung

### 8.5.5 Beispiel zum Einsatz von Maßnahmenbündeln

Beim Einsatz mehrerer Maßnahmen treten Wechselwirkungen zwischen den Wirkungen der einzelnen Maßnahmen auf. Dies kann dazu führen, dass Maßnahmen im Bündel nur noch abgeschwächt oder gar nicht mehr wirksam werden. Dies wirkt sich unmittelbar auf die Effektivität und Effizienz der Maßnahmen aus. Zur Verdeutlichung eines solchen Falles wird das folgende Maßnahmenbündel untersucht: Kundenkarten mit Zahlungsfunktion werden nur den Segmenten  $S_1, S_2, S_3$  und  $S_6$  angeboten, das Kundenkontaktprogramm wird für alle Kunden umgesetzt, das Fahr-Event richtet sich an die Kundensegmente  $S_1, S_3$  und  $S_5$ . Das Angebot der Kaffee-Bar an das Segment  $S_4$ .

Efficient Loyalty Profiler		Projekt: Maßnahmenbündel		© Martin J. Lafleur					
<b>Eingabe</b>									
<b>Entscheidung <math>x_{ij}^0</math> zum Einsatz der Maßnahmen <math>j</math> für Kundensegment <math>i</math></b>									
Bezeichnung	Notation	Ausprägungen für $j =$							
		1	2	3	4	5	6		
Bezeichnung		Kundenkart e.m. ZF	Kunden- Zeitung	Kontakt- Programm	Fahr-Event	Kaffee-Bar im Autohaus	Rennsport		
Entscheidung zum Maßnahmeneinsatz	$x_{ij}^0$	$i =$	$j =$	1	2	3	4	5	6
			1	1	0	1	1	0	0
			2	1	0	1	0	0	0
			3	1	0	1	1	0	0
			4	0	0	1	0	1	0
			5	0	0	1	1	0	0
			6	1	0	1	0	0	1

**Abbildung 8-18** Anwendungsbeispiel Maßnahmenbündel: Entscheidungsmatrix zum Maßnahmenbündel  
Quelle: Eigene Darstellung

Mit dem erweiterten Engagement im Rennsport soll in erster Linie das Segment  $S_6$  erreicht werden. Die Einsatzmöglichkeiten einer Kundenzeitung sollen gesondert geprüft werden. Die zugehörige Entscheidungsmatrix ist in der Abbildung 8-18 dargestellt.

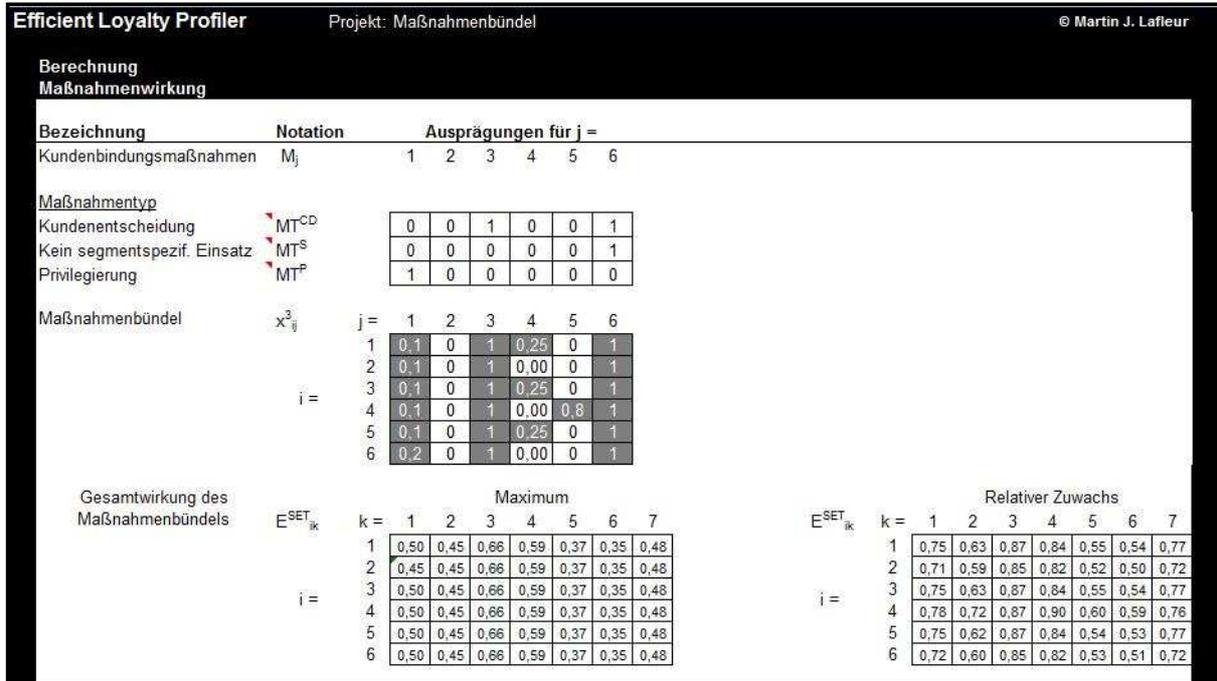


Abbildung 8-19

**Anwendungsbeispiel Maßnahmenbündel: Maßnahmenwirkungen**

Quelle: Eigene Darstellung

Da diese Maßnahme Rennsport nicht segmentspezifisch begrenzt werden kann, richten sich ihre Wirkungen auf alle Kundensegmente. Unter weiterer Berücksichtigung der Nutzung der Maßnahmen durch die Kunden, ergibt sich der in Abbildung 8-19 dargestellte tatsächliche Maßnahmeneinsatz  $x_{ij}^3$ . In dieser Abbildung ist auch zu erkennen, wie sich der Maximum-Zusammenhang bzw. der relative Zuwachs auf die Gesamtwirkungen auswirken.

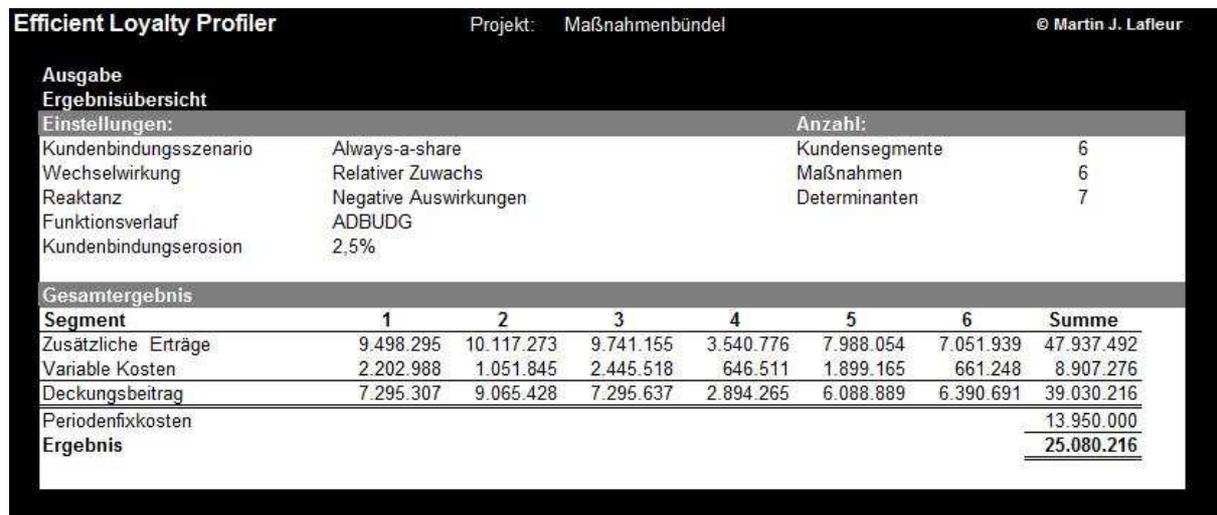


Abbildung 8-20

**Anwendungsbeispiel Maßnahmenbündel: Gesamtergebnis ohne Kundenzeitschrift im ELP**

Quelle: Eigene Darstellung

Während beim Maximum jeweils die maximale Ausprägungen aller Maßnahmen in Bezug auf einen Indikator wirksam werden, ergeben sich beim relativen Zuwachs generell höherer Werte bei der Gesamtwirkung des Maßnahmenbündels. Für dieses gegebene Maßnahmenbündel ergibt sich ein Gesamtergebnis von etwas über 25 Mio. (siehe Abbildung 8-20).

Nun soll überprüft werden, für welche Kundensegmente eine Hinzunahme der Kundenzeitschrift, die Kundenbindung und den Ertrag weiter steigern kann. In der Entscheidungsmatrix wird diese Kundenbindungsmaßnahme zunächst für alle Kundensegmente ausgewählt und die Änderungen in den segmentspezifischen Gesamtdeckungsbeiträgen betrachtet.

Efficient Loyalty Profiler		Projekt: Maßnahmenbündel		© Martin J. Lafleur			
<b>Ausgabe</b>							
<b>Ergebnisübersicht</b>							
<b>Einstellungen:</b>			<b>Anzahl:</b>				
Kundenbindungsszenario	Always-a-share		Kundensegmente		6		
Wechselwirkung	Relativer Zuwachs		Maßnahmen		6		
Reaktanz	Negative Auswirkungen		Determinanten		7		
Funktionsverlauf	ADBUDG						
Kundenbindungserosion	2,5%						
<b>Gesamtergebnis</b>							
<b>Segment</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Summe</b>
Zusätzliche Erträge	10.670.427	11.715.856	10.871.856	3.879.440	8.993.400	7.966.641	54.097.619
Variable Kosten	3.582.250	2.494.376	3.976.626	1.406.364	3.101.274	1.547.012	16.107.902
<b>Deckungsbeitrag</b>	<b>7.088.178</b>	<b>9.221.480</b>	<b>6.895.230</b>	<b>2.473.075</b>	<b>5.892.125</b>	<b>6.419.628</b>	<b>37.989.716</b>
Periodenfixkosten							14.300.000
<b>Ergebnis</b>							<b>23.689.716</b>

**Abbildung 8-21** Anwendungsbeispiel Maßnahmenbündel: Gesamtergebnis mit Kundenzeitschrift im ELP  
Quelle: Eigene Darstellung

Der Vergleich zeigt, dass sich lediglich im Segment  $S_2$  und  $S_6$  eine Steigerung des Deckungsbeitrages erzielen lässt. In den übrigen Segmenten werden zwar zusätzliche Erträge erzielt, die allerdings durch höhere variable Kosten mehr als kompensiert werden und sich so unter dem Strich negativ auswirken. Setzt man die Kundenzeitschrift nur in den beiden erfolgversprechenden Segmenten  $S_2$  und  $S_6$  ein, ergibt sich ein Gesamtergebnis, wie in Abbildung 8-22 dargestellt.

Es wird deutlich, dass die höheren Deckungsbeiträge in den beiden Segmenten nicht ausreichen, um die zusätzlichen Periodenfixkosten der Kundenzeitschrift abzudecken. Im Vergleich zum Maßnahmenbündel ohne Kundenzeitschrift nimmt das Ergebnis um ca. 165.000 ab. Ein zusätzlicher Einsatz einer Kundenzeitschrift ist also nicht sinnvoll.



Eingabe Kundendaten		Projekt: Maßnahmenbündel ♦ Martin J. Lafleur						
Bezeichnung	Notation	Ausprägungen für i =						
		1	2	3	4	5	6	
Kundensegmente	$S_i$							
Segmentgröße	$V_i$	19.156	20.035	21.265	10.545	16.696	12.302	
Bindungspotenzial	$P_k$							
Determinanten $D_k$	$k =$	1	0,91	0,91	0,90	0,86	0,89	0,88
		2	0,72	0,70	0,74	0,75	0,78	0,54
		3	0,28	0,40	0,67	0,43	0,40	0,77
		4	0,39	0,26	0,27	0,62	0,37	0,28
		5	0,44	0,46	0,47	0,53	0,67	0,31
		6	0,56	0,56	0,24	0,19	0,25	0,47
		7	0,63	0,41	0,54	0,35	0,57	0,44
Reaktanzneigung	$R^S_i$	0,09	0,09	0,09	0,09	0,10	0,08	
Kundenwert	$CV_i$	5.364	5.436	5.752	5.103	5.082	5.092	
Aktuelle Kundenbindung	$LOY_i^0$	0,75	0,75	0,80	0,81	0,76	0,80	
Share-of-Wallet	$SOW_i$	0,41	0,44	0,46	0,51	0,42	0,41	
Grenzen der Kundenbindung	$L_i^{low}$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	$L_i^{up}$	0,79	0,84	0,82	0,85	0,81	0,83	
Rangfolge	$RANK_i$	1	1	1	1	1	1	
Anzahl Transaktionen	$TA_i$	3,4	3,2	3,5	3,9	3,2	3,2	
Umsatz	$SV_i$	16.976	17.252	18.231	18.899	17.885	17.986	
	linear	b	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	linear	m	0,54	0,58	0,57	0,62	0,56	0,51
	ADBUDG	a	10,28	10,21	12,25	12,63	10,75	13,36
	ADBUDG	d	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
	Schwelle	s	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50

Abbildung 8-23

Anwendungsbeispiel  $L_i^{up}$ : Geänderte oberen Grenzen für die Kundenbindung

Quelle: Eigene Darstellung

Efficient Loyalty Profiler		Projekt: Maßnahmenbündel		© Martin J. Lafleur			
<b>Ausgabe</b>							
<b>Ergebnisübersicht</b>							
<b>Einstellungen:</b>			<b>Anzahl:</b>				
Kundenbindungsszenario	Always-a-share	Kundensegmente	6				
Wechselwirkung	Relativer Zuwachs	Maßnahmen	6				
Reaktanz	Negative Auswirkungen	Determinanten	7				
Funktionsverlauf	ADBUDG						
Kundenbindungserosion	2,5%						
<b>Gesamtergebnis</b>							
<b>Segment</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Summe</b>
Zusätzliche Erträge	21.957.895	22.049.537	24.935.598	10.289.808	18.320.939	14.223.470	111.777.247
Variable Kosten	2.202.988	1.051.845	2.445.518	658.996	1.899.165	661.248	8.919.760
Deckungsbeitrag	19.754.908	20.997.692	22.490.080	9.630.813	16.421.773	13.562.222	102.857.487
Periodenfixkosten							13.950.000
<b>Ergebnis</b>							<b>88.907.487</b>

**Abbildung 8-24** Anwendungsbeispiel  $L_i^{UP}$ : Gesamtergebnis bei geänderten oberen Grenzen  
Quelle: Eigene Darstellung

Unter sonst gleichen Annahmen wie im vorangegangenen Beispiel, würde sich dadurch das Ergebnis um ca. 64 Mio. auf ca. 89 Mio. erhöhen.

### 8.6 Validierung der Ergebnisse

Der letzte Schritt des Loyalty Profiling sieht vor, dass die Ergebnisse validiert werden. Dies bedeutet, dass die prognostizierten Werte mit den tatsächlich realisierten Werten abgeglichen werden. Am Beispiel der Kundenbindungsmaßnahme „Fahr-Event“ sind wesentliche Punkte in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

Validierung		
Informationsbedarf	Vergleich mit	Mögliche Modellanpassungen
Kundenbindung nach der Teilnahme am „Fahr-Event“	Berechnete Kundenbindung $LOY^t$	Bindungsprofil / Wirkungsprofil, Kundenbindungserosion
Änderung des Share-of-Wallet	Berechneter Share-of-Wallet $SOW^t$	Funktionaler Zusammenhang (Parameter) zwischen Kundenbindung ( $LOY$ ) und Share-of-Wallet (SOW)
Beurteilung der Auswirkungen des „Fahr-Events“ auf Determinante der Kundenbindung	Wirkungsprofil Bindungswirkung $E_{jk}$	Anpassung des Wirkungsprofils

**Tabelle 8-7** Übersicht über Validierungsmöglichkeiten  
Quelle: Eigene Darstellung

Der Vergleich zwischen theoretisch berechneten und praktisch ermittelten Werten, kann zu Modellanpassungen herangezogen werden. Beim Einsatz mehrerer Maßnahmen sind zusätzlich die Annahmen zu den Wechselwirkungen zu überprüfen.

## 9 Zusammenfassung / Ausblick

Mit dem Loyalty Profiling wurde ein Managementansatz entwickelt, der in komprimierter Form wesentliche Erkenntnisse aus der Kundenbindungsforschung integriert. Im Wesentlichen baut der Ansatz auf den theoretischen Kundenbindungsmodellen von Dick und Basu<sup>919</sup> bzw. Hennig-Thurau und Klee<sup>920</sup> auf. Unter Berücksichtigung der Ergebnisse zahlreicher Studien zu Einflussfaktoren der Kundenbindung sowie der damit verbundenen Profitabilität ist ein Framework entstanden, das geeignet ist, Kundenbindungsverantwortliche zu unterstützen, ihre Erfahrungen in eine operationalisierbare Form zu bringen, um Kundenbindungsentscheidungen auf Effektivität und Effizienz zu überprüfen.

Selbstverständlich kann nicht die gesamte Komplexität der Kundenbindung vollständig in einem kompakten Managementansatz abgebildet werden. Daher wurden die Anforderungen an Modelle, die Little bereits 1970 formulierte<sup>921</sup>, als Ziel genommen. Modelle sollen einfach, robust, leicht zu bedienen, anpassbar, in den wesentlichen Punkten vollständig sowie gut verständlich sein.

Insbesondere den Forderungen nach Einfachheit, leichter Bedienbarkeit, Anpassungsfähigkeit und der einfachen Verständlichkeit wurde zusätzlich durch die Entwicklung des Efficient Loyalty Profilers (ELP) Rechnung getragen. Die vielfältige Einsetzbarkeit wurde bereits durch die vorgestellten Anwendungsbeispiele verdeutlicht.

Gleichzeitig eröffnen sich hieraus Ansätze für weitere Forschungsaktivitäten. Die Ex-Post-Überprüfung der getroffenen Annahmen durch den Vergleich der kalkulierten Ergebnisse mit den tatsächlich realisierten Veränderungen in Bezug auf Kundenbindung und Share-of-Wallet erfordern noch weiterführende empirische Forschungstätigkeiten. Inwiefern Erkenntnisse zwischen verschiedenen Anbietern oder Branchen übertragbar sind, kann ebenfalls noch nicht abschließend beantwortet werden<sup>922</sup>.

Weitere Limitierungen im vorliegenden Modellansatz bestehen in der Betrachtung einer Folgeperiode. Für längerfristige Planungen können die Ergebnisse der Folgeperiode im vorliegenden Ansatz des Loyalty Profiling als neuer Datensatz verwendet werden, um daraus die darauffolgende Periode zu prognostizieren. Ein im Modell enthaltener Mehrperioden-Ansatz wäre hier aber noch denkbar.

Darüber hinaus könnte es sinnvoll sein, den Modellansatz um Konkurrenzaktivitäten zu erweitern, um insbesondere in wettbewerbsintensiven Märkten weitere relevante Einflüsse auf die Kundenbindung zu integrieren.

---

<sup>919</sup> Dick/Basu (1994)

<sup>920</sup> Hennig-Thurau et al. (1999)

<sup>921</sup> Little (1970), S. B-470

<sup>922</sup> vgl. zur Übertragbarkeit der Erkenntnisse z.B. auch Bhaty et al. (2001) (relative Bedeutung von Produkt, Service und Beziehungsdeterminanten unterscheiden sich in verschiedenen Branchen), Ruyter et al. (1998) (Wechselwirkungen können nicht auf andere Branchen verallgemeinert werden), Huber/Herrmann (2001) (Determinanten der Loyalität sind gleichermaßen gültig für Käufer verschiedener Marken, am Beispiel der Automobilindustrie).

Es liegt nahe das Loyalty Profiling zur Optimierung komplexer Auswahlentscheidungen im Kundenbindungsumfeld mit Hilfe von Optimierungsalgorithmen zu nutzen.

Da die Ergebnisse, die das Loyalty Profiling liefern, einer ganzen Reihe von Annahmen unterliegen, dürfen die reinen Zahlenergebnisse und deren Genauigkeit nicht überinterpretiert werden. Diese dienen dazu, zu überprüfen, welche Ergebnisse sich unter den getroffenen Annahmen ergeben und mit welcher Größenordnung sich Verschiebungen bei geänderten Modellannahmen ergeben.

Insgesamt betrachtet liefert das Loyalty Profiling einen Beitrag zur Kundenbindungsforschung, in dem der Ansatz wichtige Hilfestellungen bei der Auswahl und der Bewertung von Kundenbindungsmaßnahmen auf Effektivität und Effizienz bietet, die es in dieser Form in der wissenschaftlichen Diskussion noch nicht gibt.

## 10 Literatur

- Aaker, D. / Keller, K. L. (1990), "Consumer Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Marketing*, 54 (1), 27-41.
- Ahlert, M. (2003), *Einsatz des Analytic Hierarchy Process im Relationship Marketing*, Wiesbaden, Gabler.
- Ahn, J. / Han, S. / Lee, Y. (2006), "Customer Churn Analysis: Churn Determinants and Mediation Effects of Partial Defection in the Korean Mobile Telecommunications Service Industry", *Telecommunications Policy*, 30, 552-568.
- Alba, J. / Lynch, J. / Weitz, B. / Janiszewski, C. / Lutz, R. / Sawyer, A. / Wood, S. (1997), "Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces", *Journal of Marketing*, 61 (July), 38-53.
- Albers, S. / Eggert, K. (1988), "Kundennähe - Strategie oder Schlagwort?" *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 10 (1), 5-16.
- Algesheimer, R. / Wangenheim, F. (2006), "A Network Based Approach to Customer Equity Management", *Journal of Relationship Marketing*, 5 (1), 39-58.
- Allen, D. (2006), "Link Satisfaction To Market Share And Profitability", *Quality Progress*, 39 (2), 50-57.
- Altmann, I. / Taylor, D.A. (1973), *Social Penetration: The Development of Interpersonal Relationships*, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- Amine, A. (1998), "Consumer's True Brand Loyalty. The Central Role of Commitment." *Journal of Strategic Marketing*, 6 (4), 305 - 319.
- Andersen, P. H. (2001), "Relationship Development and Marketing Communication: an Integrative Model", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (3), 167-182.
- Anderson, E. W. / Fornell, C. / Lehmann, D. R. (1994), "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability. Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, 58 (3), 53-66.
- Anderson, E. W. / Fornell, C. / Rust, R. T. (1997), "Customer Satisfaction, Productivity and Profitability. Differences Between Goods and Services", *Marketing Science*, 16 (2), 129-145.
- Anderson, E. W. / Mittal, V. (2000), "Strengthening the Satisfaction-Profit Chain", *Journal of Service Research*, 3 (2), 107-120.
- Anderson, E. W. / Sullivan, M. W. (1993), "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms", *Marketing Science*, 12 (2), 125-143.
- Anderson, E. W. / Weitz, B. (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, 29 (2), 62-74.
- Andreassen, T. W. / Lindestad, B. (1998), "Customer Loyalty and Complex Services - The Impact of Corporate Image on Quality, Customer Satisfaction and Loyalty for Customers with

Varying Degrees of Service Expertise", *International Journal of Service Industry Management*, 9 (1), 7-23.

Ang, L. / Taylor, B. (2005), "Managing Customer Profitability Using Portfolio Matrices", *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 12 (4), 298-304.

Arrondo, E. / Berné, C. / Múgica, J. M. / Rivera, P. (2002), "Modelling of Customer Retention in Multi-Format Retailing", *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 12 (3), 281-296.

Assael, H. (1987), *Consumer Behavior and Marketing Action* (3. Aufl.), Boston, Kent.

Assael, H. (1992), *Consumer Behavior and Marketing Action* (4. Aufl.), Boston, PWS-Kent Publ.

Athanassopoulos, A. (2000), "Customer Satisfaction Cues to Support Market Segmentation and Explain Switching Behavior", *Journal of Business Research*, 47, 191-207.

Auh, S. / Johnson, M. (1997), *The Complex Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty for Automobiles*, Ann Arbor, University of Michigan Business School.

Bachem, C. / Stein, I. / Rieke, H. J. (1999), "Erfolgsfaktoren von Internet-Sites - Frontend Management", *Absatzwirtschaft* (6), 60-66.

Bailom, F. / Hinterhuber, H. / Matzler, K. / Sauerwein, E. (1996), "Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit", *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18 (2), 117-126.

Bakos, Y.J. (1998), "The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet", *Communication of the ACM*, 41 (8), 35-42.

Bänsch, A. (1995), "Variety Seeking", *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 41 (4), 342 - 365.

Bänsch, A. (1996), *Käuferverhalten* (7. Aufl.), München, Oldenbourg.

Bauer, H. H. / Diller, H. (Hrsg.) (1995), *Wege des Marketing. Festschrift zum 60. Geburtstag von E. Dichtl*. Berlin, Duncker & Humblot.

Bauer, H. H. / Grether, M. / Borrmann, U. (2001), "Die Erklärung des Nutzerverhaltens in elektronischen Medien mit Hilfe der Flow-Theorie", *Marketing ZFP*, 2001 (1), 17-30.

Bauer, H. H. / Grether, M. / Leach, M. (2002), "Building Customer Relations Over the Internet", *Industrial Marketing Management*, 31 (2002), 155-163.

Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Elmas, Ö. (2003), "Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internet-Portalen", *Wissenschaftliche Arbeitspapiere (W 65)*.

Bauer, H. H. / Herrmann, A. / Huber, F. (1994a), "Die Bestimmungsgrößen der Markentreue beim PKW-Kauf. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung", *Der Markt*, 33, 165-171.

Bauer, H. H. / Herrmann, A. / Huber, F. (1994b), "Die Erfassung der Markentreue im Automobilmarkt mit loglinearen Modellen", *Wirtschaftswissenschaftliches Studium WiSt*, 23, 434-439.

- Bauer, H. H. / Huber, F. / Betz, J. (1998), "Weiche Faktoren schaffen Wechselbarrieren", *Absatzwirtschaft*, 1998 (4), 78-83.
- Baumgarth, C. / Stuhler, M. (1999), "Marktforschungsmethoden zur Evaluation der Beziehungsqualität", *Der Markt*, 38 (150/151), 181-196.
- Bayon, T. / Wangenheim, F. (2005), "Ein zweidimensionales Kundenbindungsmodell mit direkten und moderierenden Einflussvariablen. Das Beispiel des Firmenkundengeschäfts von Stromversorgern." *Marketing ZFP*, 27 (3), 169-183.
- Behara, R. S. / Fontenot, G. F. / Gresham, A. B. (2002), "Customer Process Approach to Building Loyalty", *Total Quality Management*, 13 (5), 603-611.
- Behrenbeck, K. (1998), "Die fünf großen Fehler", *Absatzwirtschaft*, 41 (2), 84-85.
- Bejou, D. (1997), "Relationship Marketing: Evolution, Present State, and Future", *Psychology & Marketing*, 14 (8), 727-736.
- Bejou, D. / Wray, B. / Ingram, T. N. (1996), "Determinants of Relationship Quality. An Artificial Neuronal Network Analysis." *Journal of Business Research* (36), 137-143.
- Belz, C. (1996), "Beziehungsmanagement - Eine exotische Nebensache des Marketing?." *Absatzwirtschaft*, 38 (Oktober 1996), 72-78.
- Benkenstein, M. / Güthoff, J. (1997), "Qualitätsdimensionen komplexer Dienstleistungen. Konzeptionelle Operationalisierung und empirische Validierung auf der Grundlage von SERVQUAL und eines Teilleistungsmodells", *Marketing ZFP*, 19 (2), 81-92.
- Berger, P.D. / Bechwati, N.N. (2001), "The allocation of promotion budget to maximize customer equity", *Omega - The International Journal of Management Science*, 29, 49-61.
- Berlyne, D.E. (1960), *Conflict, Arousal, and Curiosity*, New York.
- Bernecker, M. (2002), "Kundenbindung im Internet," in: *Online Marketing Instrumente*, Conrady, R. / Jaspersen, T. / Pepels, W. (Hrsg.), Neuwied, Luchterhand.
- Bernskötter, H. (1996), "Relationship Marketing - Schlagwort oder mehr?" *Marketing Journal* (2), 118-120.
- Berry, L. L. (1983a), "Emerging Perspectives on Services Marketing," in: Chicago, American Marketing Association.
- Berry, L. L. / Gresham, L. G. (1986), "Relationship Retailing. Transforming Customers into Clients." *Business Horizons* (Nov.-Dez.), 43-47.
- Berry, L. L. / Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services*, New York.
- Berry, L.L. (1983b), "Relationship Marketing," in: Chicago, American Marketing Association.
- Betz, J. / Krafft, M. (2003), "Die Wirkungen informations- bzw. anbahnungsbezogener Leistungen im E-Commerce auf die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung", *ZfB*, 73, 169-199.

- Bhattacharya, C. B. / Rao, H. / Glynn, M. A. (1995), "Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates Among Art Museum Members", *Journal of Marketing*, 59 (October), 46-57.
- Bhatty, M. / Skinkle, R. / Spalding, T. (2001), "Redefining Customer Loyalty, the Customer's Way", *Ivey Business Journal*, 65 (3), 13-17.
- Biong, H. (1993), "Satisfaction and Loyalty to Suppliers within the Grocery Trade." *European Journal of Marketing*, 27 (7), 21-38.
- Bitner, M. J. / Hubbert, A. R. (1994), "Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality: the Customer's Voice," in: *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Rust, R. T. / Oliver, R. L. (Hrsg.), London, Sage.
- Blattberg, R. C. / Deighton, J. (1996), "Manage Marketing by the Customer Equity Test. Attracting and Keeping the Highest-Value Customers is the Cornerstone of a Successful Marketing Program." *Harvard Business Review*, 74. (4), 136-144.
- Blattberg, R.C. / Thomas, J.S. (1998), "The Fundamentals of Customer Equity Management," in: *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*, Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.), Wiesbaden, Gabler.
- Bliemel, F. W. / Eggert, A. (1998), "Kundenbindung - die neue Sollstrategie", *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 20 (1), 37 - 46.
- Bloemer, J. M. / Kasper, H. D. P. (1995), "The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty", *Journal of Economic Psychology*, 16, 311-329.
- Bloemer, J. M. / Lemmink, J. G. (1992), "The Importance of Customer Satisfaction in Explaining Brand and Dealer Loyalty", *Journal of Marketing Management*, 8, 351-364.
- Bloemer, J. M. / Ruyter, K. de (1998), "On the Relationship Between Store Image, Store Satisfaction and Store Loyalty", *European Journal of Marketing*, 32 (5-6), 499-513.
- Bloemer, J. M. / Ruyter, K. de (1999), "Customer Loyalty in High and Low Involvement Service Settings: The Moderating Impact of Positive Emotions", *Journal of Marketing Management*, 1999 (15), 315-330.
- Bloemer, M. M. / Pauwels, K. H. (1998), "Explaining Brand Loyalty, Dealer Sales Loyalty and Dealing After-Sales Loyalty. The Influence of Satisfaction with the Car, Satisfaction with the Sale Service and Satisfaction with the After-Sales Service", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 11, 78-82.
- Bodet, G. (2008), "Customer Satisfaction and Loyalty in Service: Two Concepts, Four Constructs, Several Relationships." *Journal of Retailing and Consumer Service*, 15, 156-162.
- Böing, E. / Barzen, D. (1992), "Kunden-Portfolio im Praktiker-Test." *Absatzwirtschaft*, 35.
- Bolton, R. / Drew, J. (1991), "A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value." *Journal of Consumer Research*, 17 (3), 375-384.
- Bolton, R. N. (1995), *Linking Customer Satisfaction to the Duration of Customer-Provider Relationships and to Revenues* (unpublished working paper), GTE Laboratories.

Bolton, R. N. (1998), "A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider. The Role of Satisfaction", *Marketing Science*, 17 (1), 45-65.

Bouncken, R. (2000), "Vertrauen – Kundenbindung – Erfolg? Zum Aspekt des Vertrauens bei Dienstleistungen," in: *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000: Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich*, Bruhn, M. / Stauss, B. (Hrsg.), Wiesbaden, Gabler.

Brehm, J. W. (1966), *A Theory of Psychological Reactance*, New York, Academic Press.

Brewis-Levie, M. / Harris, P. (2000), "An Empirical Analysis of Buying Behaviour in UK High Street Womenswear Retailing Using the Dirichlet Model", *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 10 (1), 41-57.

Bruhn, M. / Bunge, B. (1994a), "Beziehungsmarketing - Neuorientierung für Marketingwissenschaft und -praxis?," in: *Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch*, Bruhn, M. / Meffert, H. / Wehrle, F. (Hrsg.), Stuttgart, Schäffel-Poeschel.

Bruhn, M. / Bunge, B. (1994b), "Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch," in: *Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch*, Bruhn, M. / Meffert, H. / Wehrle, F. (Hrsg.), Stuttgart, Schäffel-Poeschel.

Bruhn, M. / Georgi, D. (2005), "Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements," in: *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.), 5. Aufl., Wiesbaden, Gabler.

Bruhn, M. / Georgi, D. (2008), "Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements," in: *Handbuch Kundenbindungsmanagement - Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.), 6. Aufl., Wiesbaden, Gabler.

Bruhn, M. / Georgi, D. / Treyer, M. / Leumann, S. (2000), "Wertorientiertes Relationship Marketing: Vom Kundenwert zum Customer Lifetime Value", *Die Unternehmung - Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 54 (3), 167-187.

Bruhn, M. / Homburg, C. (1999), "Thesen zum Kundenbindungsmanagement", *Absatzwirtschaft* (5), 74-75.

BT (2006), "Customer Experience: Hype or Help?" BT white paper, [http://www.btnewsonline.com/BTNewsOnline/Downloads/BT\\_Customer\\_Experience.pdf](http://www.btnewsonline.com/BTNewsOnline/Downloads/BT_Customer_Experience.pdf), (13.06.2008).

Buckinx, W. / Verstraeten, G. / Van den Poel, D. (2007), "Predicting Customer Loyalty Using the Internal Transaction Database", *Expert Systems with Applications*, 32, 125-134.

Burmann, C. (1991), "Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität", *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 13, 249-258.

Butscher, S. (1998), *Kundenbindungsprogramme & Kundenclubs*, Ettlingen, Fachverl. IM Marketing-Forum.

Buzzell, R. D. (1998), "Changing Requirements for Effective Marketing," in: *Marktorientierte Unternehmensführung. Reflexionen - Denkanstöße - Perspektiven*, Bruhn, M. / Steffenhagen, H. (Hrsg.), 2. Aufl., Wiesbaden, Gabler.

- Camp, L. J. (2000), *Trust and Risk in Internet Commerce*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press.
- Campbell, N. (1985), "An Interaction Approach to Organizational Buying Behaviour", *Journal of Business Research*, 13, 35-48.
- Cavero, S. / Cebollada, J. (1999), "Loyalty and Price Elasticity. A Segmentation Analysis", *Marketing and Research Today*, 27 (1), 15-21.
- Chao, P. (2008), "Exploring the Nature of the Relationship Between Service Quality and Customer Loyalty: An Attribute-Level Analysis." *The Service Industries Journal*, 28 (1-2), 95-116.
- Chao, P. / Fu, H. / Lu, I. (2007), "Strengthening the Quality-Loyalty Linkage: The Role of Customer Orientation and Interpersonal Relationship", *The Service Industries Journal*, 27 (3-4), 471-494.
- Chartrand, T. L. / Dalton, A. N. / Fitzsimons, G. J. (2007), "Nonconscious Relationship Reactance: When Significant Others Prime Opposing Goals", *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 719-726.
- Chinatgunta, P. K. (1999), "Variety Seeking, Purchase Timing, and the "Lightning Bolt" Brand Choice Model", *Management Science*, 45 (4), 486-498.
- Chiou, J. / Droge, C. / Hanvanich, S. (2002), "Does Customer Knowledge Affect How Loyalty is Formed?" *Journal of Service Research*, 5 (2), 113-124.
- Cioletti, J. (2001), "Super Marketing: Points of Sale", *Supermarket Business*, 56 (5), 37.
- Clark, M. / Peck, H. / Christopher, M. / Payne, A. (1993), "Vom funktionsorientierten Marketing zur prozeßorientierten Relationship Management-Kette," in: *Handbuch Relationship Marketing*, Payne, A. / Rapp, R. (Hrsg.), München, Vahlen.
- Clark, T. / Martin, C.L. (1996), "Networks of Customer-to-Customer Relationships in Marketing. Conceptual Foundations and Implications," in: *Networks in Marketing*, Iacobucci, D. (Hrsg.), Thousand Oaks, Sage Publ.
- C-Metrix (2008), <http://www.c-metrix.com/services3.htm>, (17.06.2008).
- Coase, R. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, New Series, 4, 386-405.
- Consortium, Personalisation (2005), "Glossary of Terms: CRM", Personalisation Consortium, <http://www.personalization.org/GlossaryofTerms2.html#CustomerLoyalty>, (05.02.2005).
- Cooil, B. / Keiningham, T. L. / Aksoy, L. / Hsu, M. (2007), "A Longitudinal Analysis of Customer Satisfaction and Share of Wallet: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics." *Journal of Marketing*, 71 (January), 67-38.
- Cooke, M. / Buckley, N. (2008), "Web 2.0, Social Networks and the Future of Market Research", *International Journal of Market Research*, 50 (2), 267-292.
- Cooper / Inoue (1996), "Building Market Structures for Consumer Preference", *Journal of Marketing Research*, 33 (August), 293 - 306.

- Copulsky, J. R. / Wolf, M. J. (1990), "Relationship Marketing: Positioning for the Future", *Journal of Business Strategy*, 11 (4), 16-20.
- Cornelsen, J. (2000), *Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing: Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer Studie aus dem Automobilbereich*, Nürnberg, GIM Gesellschaft für Innovatives Marketing e.V.
- Cortinas, M. / Elorz, M. / Mugica, J. M. (2008), "The Use of Loyalty-Cards Databases: Differences in Regular Price and Discount Sensitivity in the Brand Choice Decision Between Card and Non-Card Holders." *Journal of Retailing and Consumer Service*, 15, 52-62.
- Coviello, N. E. / Brodie, R. J. (1998), "From Transaction to Relationship Marketing. an Investigation of Managerial Perceptions and Practices." *Journal of Strategic Marketing* (6), 171-186.
- Coyne, K. (1989), "Beyond Service Fads - Meaningful Strategies for the Real World." *Sloan Management Review*, 30, 69-76.
- Crié, D. / Meyer-Waarden, L. / Benavent, C. (2000), "Analysis of the Efficiency of Loyalty Programs: A Case Study". Working Paper, University of Lille, France.
- Cronin, J. J. / Morris, M. H. (1992), "Satisfying Customer Expectations: The Effect on Conflict and Repurchase Intentions in Industrial Marketing Channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 56, 55-68.
- Cronin, J. J. / Taylor, S. A. (1992), "Measuring Service Quality. A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68.
- Crosby, L. A. / Taylor, J. R. (1983), "Psychological Commitment and Its Effects Effects on Post-Decision Evaluation and Preference Stability Among Voters." *Journal of Consumer Research*, 9 (March), 413-431.
- Crosby, L. / Evans, K. R. / Cowles, D. (1990), "Relationship Quality in Services Selling. An Interpersonal Influence Perspective." *Journal of Marketing*, 54 (July), 68-81.
- Cunningham, M. T. (1980), "International Marketing and Purchasing of Industrial Goods - Features of a European Research Project", *European Journal of Marketing* (5/6), 322-339.
- Cunningham, R.M. (1961), "Customer Loyalty to Store and Brand", *Harvard Business Review*, 39 (6), 127-137.
- Dabholkar, P. A. / Neeley, S. M. (1998), "Managing Interdependency: A Taxonomy for Business-to-Business Relationships", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13 (6), 439-460.
- Danaher, P. / Rust, R. T. (1996), "Indirect Financial benefits From Service Quality", *Quality Management Journal*, 10, 63-75.
- Day, G. S. (1969), "A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty", *Journal of Advertising Research*, 9, 29-35.
- Dayal, S. / Landesberg, H. / Zeisser, M. (1999), "How to Build Trust Online", *Marketing Management*, 8 (3), 64-69.

De Wulf, K. / Odekerken-Schröder, G. (2001), "A Critical Review of Theories Underlying Relationship Marketing in the Context of Explaining Consumer Relationships", *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31 (1), 73-101.

De Wulf, K. / Odekerken-Schröder, G. / Iacobucci, D. (2001), "Investments in Consumer Relationships: A Cross Country and Cross Industry Exploration", *Journal of Marketing*, 65 (October), 33-50.

Deighton, J. / Peppers, D. / Rogers, M. (1994), "Consumer Transaction Databases: Present Status and Prospects," in: *The Marketing Information Revolution*, Blattberg, R.C. / Glazer, R.J. / Little, D.C. (Hrsg.), Boston.

Deppermann, K. / Marzian, S. (1998), "Win-Win, das Ziel aller Vertriebsprozesse." *Absatzwirtschaft*, 41 (Sondernummer Oktober), 142-144.

DeWitt, T. / Nguyen, D. T. / Marshall, R. (2008), "Exploring Customer Loyalty Following Service Recovery: The Mediating Effects of Trust and Emotions", *Journal of Service Research*, 10 (3), 269-281.

Dichtl, E. / Peter, S. (1996), "Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in der Automobilindustrie: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung," in: *Automobilmarktforschung - Nutzenorientierung von PKW-Herstellern*, Bauer, H.H. / Dichtl, E. / Herrman, A. (Hrsg.), München, Vahlen.

Dick, A. / Basu, K. (1994), "Customer Loyalty. Toward an Integrated Conceptual Framework." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99-113.

Diller, H. (1995a), "Beziehungsmanagement," in: *Handwörterbuch des Marketing*, Tietz, B. / Köhler, R. / Zentes, J. (Hrsg.), 2. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

Diller, H. (1995b), "Beziehungs-Marketing", *Wirtschaftswissenschaftliches Studium WiSt*, 24 (9), 442-447.

Diller, H. (1996a), Fallbeispiel Kundenclub - Ziele und Zielerreichung von Kundenclubs am Beispiel des Fachhandels, Ettligen.

Diller, H. (1996b), "Kundenbindung als Marketingziel." *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18. (2), 81-94.

Diller, H. (1997), "Was leisten Kundenclubs? Ein Testbeispiel." *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 19, 33-41.

Diller, H. / Kusterer, M. (1988), "Beziehungsmanagement. Theoretische Grundlagen und explorative Befunde." *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 11 (3), 211 - 220.

Diller, H. / Müller, S. (2006), "Lohnen sich Bonusprogramme? Eine Analyse auf Basis von Paneldaten." *Marketing ZFP*, 28 (2), 135-146.

Divett, M. / Crittenden, N. / Henderson, R. (2003), "Actively Influencing Consumer Loyalty", *Journal of Consumer Marketing*, 20 (2), 109-126.

Djupvik, H. / Eilertsen, D. (1993), "Märkte verstehen. Eine Fallstudie zur Kundenzufriedenheitsmessung bei der Norwegischen Telecom", *Planung & Analyse* (6), 50 ff.

Donio, J. / Massari, P. / Passiante, G. (2006), "Customer Satisfaction and Loyalty in a Digital Environment: An Empirical Test." *Journal of Consumer Marketing*, 23 (7), 445-457.

Dorsch, M. J. / Swanson, Scott R. / Kelley, Scott W. (1998), "The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), 128-142.

Dowling, G. / Uncles, M. (1997), "Do Customer Loyalty Programs Really Work?" *Sloan Management Review* (Summer 1997).

Doyle, S. (1999), "Viewing Customer Loyalty as a Psychological Contract", *Journal of Database Marketing*, 7 (1), 87-93.

Duffy, J. / Koudal, P. / Pratt, S. (2004), "The Future of Collaborative Customer Relationship Management: Integrating Demand and Supply Chain," in: *Collaborative Customer Relationship Management*, Kracklauer, A.H. / Mills, D.Q. / Seifert, D. (Hrsg.), Berlin, Springer.

Dwyer, F. R. / Oh, S. (1987), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, 24, 347-358.

Dwyer, F. R. / Schurr, P. H. / Oh, S. (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*", 51, 11-27.

Dwyer, R. (1989), "Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making." *Journal of Direct Marketing*, 3 (4), 8-15.

Edvardsson, B. / Johnson, M. D. / Gustafsson, A. / Strandvik, T. (2000), "The Effects of Satisfaction and Loyalty on Profits and Growth: Products Versus Services", *Total Quality Management*, 11 (7), 917-92.

Edwards, S. M. / Hairong, L. / Lee, J. (2002), "Forced Exposure and Psychological Reactance: Antecedents and Consequences of the Perceived Intrusiveness of Pop-Up Ads." *Journal of Advertising*, 31 (3), 83-95.

Eggert, A. / Helm, S. (2000), "Determinanten der Weiterempfehlung: Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung", *Der Markt*, 39 (153), 63-72.

Ellinger, A. / Daugherty, P. J. / Plair, Q. (1999), "Customer Satisfaction and Loyalty in Supply Chain: the Role of Communication", *Transportation Research Part E*, 121-134.

Engel, J. F. / Blackwell, R. D. / Kollert, D. T. (1993), *Consumer Behavior* (7. Auflage), Fort Worth, Dryden Press.

Evans, J. R. / Laskin, R. L. (1994), "The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application", *Industrial Marketing Management*, 23, 439-452.

Evans, P. B. / Wurster, T.S. (1997), "Strategy and the New Economics of Information", *Harvard Business Review*, 75 (Sept/Okt).

Fay, C. F (1990), "Royalties from Loyalties", *Journal of Business Strategy*, 15 (2), 47-51.

Festinger, L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, University Press.

- Fisher-Gardial, S. / Flint, D. / Woodruff, R. B. (1997), "Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships", *Industrial Marketing Management* (26), 163-175.
- Follows, S. B. / Jobber, D. (2000), "Environmentally Responsible Behaviour: A Test of a Consumer Model", *European Journal of Marketing*, 34 (5/6), 723-746.
- Fontenot, R. J. / Wilson, E. J. (1997), "Relational Exchange. A Review of Selected Models for a Prediction Matrix of Relationship Activities." *Journal of Business*, 39, 5-12.
- Ford, D. / Hankansson, H. / Johanson, J. (1986), "How Do Companies Interact?" *IMP*, 1 (1), 26-41.
- Fornell, C. (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer. The Swedish Experience." *Journal of Marketing*, 56 (1), 6-21.
- Fornell, C. / Bryant, B. (1998), "Der Amerikanische Kundenzufriedenheitindex (ACSI)," in: *Kundenzufriedenheit. Konzepte-Methoden-Erfahrungen*, Simon, H. / Homburg, C. (Hrsg.), Wiesbaden, Gabler.
- Fornell, C. / Westbrook, R. (1984), "The Vicious Circle of Consumer Complaints", *Journal of Marketing*, 56 (January), 68-78.
- Frawley, A. (2000), "Evolving to eCRM. How to optimize interactive relationships with your customers." [http://eai.ebizq.net/crm/frawley\\_1a.html](http://eai.ebizq.net/crm/frawley_1a.html), (10.10.2003).
- Fredericks, J.O. / Hurd, R.R. / Salter II, J.M. (2001), "Connecting Customer Loyalty to Financial Results", *Marketing Management*, 10 (1), 26-33.
- Fürst, A. (2008), "Effektivität und Effizienz der Gestaltung des Beschwerdemanagements", *Marketing ZFP*, 30 (1), 29-45.
- Fullerton, G. (2003), "When Does Commitment Lead to Loyalty", *Journal of Service Research*, 5 (4), 333-344.
- Gable, M. / Fiorito, S. S. / Topol, M. T. (2008), "An Empirical Analysis of the Components of Retailer Customer Loyalty Programs", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36 (1), 32-49.
- Ganesan, S. (1994), "Determinants of Long-Term Orientation Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 58, 1-19.
- Garbarino, E. / Johnson, M. S. (1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships", *Journal of Marketing*, 63, 70-87.
- Garczorz, I. / Krafft, M. (1999), "Wie halte ich den Kunden? - Kundenbindung," in: *eCommerce - Einstieg, Strategie und Umsetzung im Unternehmen*, Albers, S. / Clement, M. / Peters, K. / Skiera, B. (Hrsg.), Frankfurt, F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH.
- Garczorz, I. / Krafft, M. (2001), "Wie halte ich den Kunden? - Kundenbindung," in: *eCommerce - Einstieg, Strategie und Umsetzung im Unternehmen*, Albers, S. / Clement, M. / Peters, K. / Skiera, B. (Hrsg.), 3. Aufl., Frankfurt, F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH.

Gaul, W. / Klein, T. / Wartenberg, F. (1997), "Elektronische Marktplätze als Marketing-Plattform im Internet. Integrierte Online-Präsenz steigert die Akzeptanz." *Office Management* (4), 41-45.

Gaul, W. / Volkmann, M. (1999), "Zielgruppenbindung in der Automobilindustrie", *ZfAW - Zeitschrift für die gesamte Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft*.

Gerpott, T. J. (1996), "Multimedia-Geschäftssegmente und betriebswirtschaftliche Implikationen", *Wirtschaftswissenschaftliches Studium WiSt*, 25 (1), 15-20.

Gerpott, T. J. (2000), "Kundenbindung - Konzepteinordnung und Bestandsaufnahme der neueren empirischen Forschung." *Die Unternehmung - Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 54 (1), 23-42.

Geyskens, I. / Steenkamp, J. E. M. / Kumar, N. (1999), "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, 36 (2), 223-238.

Gierl, H. (1993), "Zufriedene Kunden als Markenwechsler", *Absatzwirtschaft*, 36 (2), 90-94.

Gierl, H. (2000), "Opportunismus in langfristigen Geschäftsbeziehungen", *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, zbf, 52 (März), 107-140.

Gierl, H. / Helm, R. / Stumpp, S. (1999), "Erklärung des Konsumentenverhaltens durch die Optimum Stimulation Level Theorie", *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis* (3), 217-235.

Gierl, H. / Marcks, M. (1993), "Der Einsatz von Modellen zur Markentreue-Messung", *Marketing ZFP*, 15, 103-108.

Gillespie, A. / Krishna, M. / Oliver, C. / Olsen, K. / Thiel, M. (1999), "Online Behavior - Stickyness", [http://www.2000.ogsm.vanderbilt.edu/student\\_paper.html](http://www.2000.ogsm.vanderbilt.edu/student_paper.html), (5.8.2002).

Gomez, B. G. / Arranz, A. G. / Cillan, J. G. (2006), "The Role of Loyalty Programs in Behavioral and Effective Loyalty", *Journal of Consumer Marketing*, 23 (7), 387-396.

Gordon, M. E. / McKeage, K. / Fox, M. A. (1998), "Relationship Marketing Effectiveness: The Role of Involvement", *Psychology & Marketing*, 15 (5), 443-459.

Gounaris, S. P. / Tzempelikos, N. A. / Chatzipanagiotou, K. (2007), "The Relationships of Customer-Perceived Value, Satisfaction, Loyalty and Behavioral Intentions", *Journal of Relationship Marketing*, 6 (1), 63-87.

Grayson, K. / Ambler, T. (1999), "The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services", *Journal of Marketing Research*, 36 (February), 132-141.

Gronholdt, L. / Martensen, A. / Kristensen, K. (2000), "The Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-Industry Differences", *Total Quality Management*, 11 (4), 509-514.

Grönroos, C. (1988), "Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality", *Review of Business*, 9 (Winter), 10-13.

Grönroos, C. (1990), "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts. The Marketing and Organizational Behavior Interface." *Journal of Business Research*, 20, 3-11.

- Grönroos, C. (1994), "From Marketing Mix to Relationship Marketing. Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, 28 (2), 4-20.
- Grönroos, C. (1999), "Relationship Marketing. Challenges for the Organization." *Journal of Business Research*, 46, 327-335.
- Grünewald, S. (2000), "Kundenbindungskategorien als marktstrategischer Ansatzpunkt", *Deutsches Messeforum*, 16 - 19.
- Grund, M. A. (1998), *Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing : Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern*, Wiesbaden, Gabler.
- Gündling, C. (1996), *Maximale Kundenorientierung, Instrumente, Individuelle Problemlösungen, Erfolgsgeschichten*, Stuttgart, Schäffer Poeschel.
- Gummesson, E. (1987), "Using Internal Marketing to Develop a New Culture - The Case of Ericsson Quality", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2, 23-28.
- Gummesson, E. (1994), *Von 4 P zu 30 R. Wie Sie von den 4 Marketingprinzipien zu den 30 Erfolgsbeziehungen gelangen*, Landsberg, Moderne Industrie.
- Gundlach, G. / Achrol, R. / Mentzer, J. (1995), "The Structure of Commitment in Exchange", *Journal of Marketing*, 59 (1), 78-92.
- Gupta, S. (1997), "Some Trends in Use of the World Wide Web. Implications for Online Vendors." *Thesis* (1), 2-4.
- Hakansson, H. / Östberg, C. (1975), "Industrial Marketing. An Organizational Problem?" *Industrial Marketing Management*, 4, 113-123.
- Hakansson, H. / Wootz, B. (1979), "A Framework of Industrial Buying and Selling, *Industrial Marketing Management*", 8, 28-39.
- Hallowell, R. (1996), "The Relationships of Satisfaction, Customer Loyalty and Profitability: An Empirical Study", *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4), 27-42.
- Halstead, D. / Page, J. (1992), "The Effects of Satisfaction and Complaining Behaviour on Consumer Repurchase Intentions." *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5, 1-11.
- Hansen, U. / Jeschke, K. (1992), "Nachkaufmarketing. Ein neuer Trend im Konsumgütermarketing?" *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 14 (2), 88-97.
- Hansotia, B. (2004a), "Company Activities for Managing Customer Equity", *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11 (4), 319-332.
- Hansotia, B. (2004b), "Customer Metrics and Organisational Alignment for Maximising Customer Equity", *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 12 (1), 1741-2439.
- Harker, J. M. (1999), "Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions", *Marketing Intelligence and Planning*, 17 (1), 13-20.

- Harnischfeger, U. (1996), "Umziehen in ein House of Relations?" *Absatzwirtschaft*, 38 (Sondernummer Oktober), 14-23.
- Hart, S. / Smith, A. / Sparks, L. / Tzokas, N. (1999), "Are Loyalty Schemes a Manifestation of Relationship Marketing?" *Journal of Marketing Management*, 15, 541-562.
- Heide, J. / John, G. (1988), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels", *Journal of Marketing*, 52 (January), 20-35.
- Helgesen, O. (2006), "Are Loyal Customers Profitable? Customer Satisfaction, Customer (Action) Loyalty and Customer Profitability at the Individual Level", *Journal of Market Management*, 22, 245-266.
- Helmig, B. (1999), "Der Einfluss der Ausgabe unentgeltlicher Produktproben auf das "Variety-Seeking-Behavior"", *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis* (2), 105-120.
- Hennig-Thurau, T. / Klee, A. (1997), "The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention. A Critical Reassessment and Model Development." *Psychology & Marketing*, 14 (8), 737-764.
- Hennig-Thurau, T. / Klee, A. / Langer, M. F. (1999), "Das Relationship Quality-Modell zur Erklärung von Kundenbindung: Einordnung und empirische Überprüfung", *ZfB-Ergänzungsheft* (2), 111-132.
- Hennig-Thurau, T. / Langer, M. F. / Hansen, U. (2001), "Modeling and Managing Student Loyalty", *Journal of Service Research*, 3 (4), 331-344.
- Hentschel, B. (1991), "Beziehungsmarketing." *WISU* (1), 25-28.
- Herrmann, A. / Gutsche, J. (1994), "Ein Modell zur Erfassung der individuellen Markenwechselneigung", *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 46 (1), 63-80.
- Herrmann, A. / Huber, F. (1997), "Kundenloyalität als Erfolgsdeterminante im Marketing. Ergebnisse einer kausalanalytischen Studie im Automobilsektor." *Journal für Betriebswirtschaft* (1), 4-25.
- Herrmann, A. / Huber, F. (2000), "Ein Präferenzmodell zur Erfassung des Markenwechselverhaltens", *Der Markt*, 39 (152), 36-48.
- Herrmann, A. / Huber, F. / Braunstein, C. (2000), "Ein Erklärungsansatz der Kundenbindung unter Berücksichtigung der wahrgenommenen Handlungskontrolle", *Die Betriebswirtschaft*, 60 (3), 293-313.
- Herrmann, A. / Johnson, M. D. (1999), "Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung", *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 51 (6), 579-598.
- Herrmann, A. / Seilheimer, C. / Sharif, M. (1998), "Kundenzufriedenheit und Markenwechselneigung als Determinanten des Markenwechselverhaltens", *GfK Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 44 (4), 335-351.
- Herzberg, F. / Mausner, B. / Snyderman, B. B. (1959), *The Motivation to Work* (2. Aufl.), New York, Wiley.

Heskett, J. / Jones, T. / Loveman, G. / Sasser, W. E. / Schlesinger, L. (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work." *Harvard Business Review*, 72 (2), 164-174.

Higgins, K. T. (1998), "The Value of Customer Value Analysis", *Marketing Research*.

Hildebrand, V.G. (1998), "Kundenbindung mit Online-Marketing," in: Berlin, Heidelberg, Springer.

Hippner, H (2005), "Die (R)Evolution des Customer Relationship Management", *Marketing ZFP*, 27 (2), 115- 134.

Hirschman, A. O. (1974), *Abwanderung oder Widerspruch*, Tübingen.

Hoekstra, J. C. / Huizingh, E. (1999), "The Lifetime Value Concept in Customer-Based Marketing." *Journal of Market Focused Management*, 3, 257-274.

Hoffman, D.L. / Novak, T. / Peralta, M. (1999), "Building Consumer Trust Online", *Communications of the ACM*, 42 (4), 80-85.

Hoffmann, D. L. / Novak, T. P. (1996), "Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments. Conceptual Foundations." *Journal of Marketing*, 60 (3), 50-68.

Höfner, K. / Schuster, H. -W. (1992), "Strategien zur Steigerung der Kundenloyalität." *Marktforschung & Management* (3), 123-126.

Holland, J. / Menzel Baker, S. (2001), "Customer Participation in Creating Site Brand Loyalty", *Journal of Interactive Marketing*, 15 (4), 34-45.

Holz, S. / Tomczak, T. (1996), "Kundenclubs als Kundenbindungsinstrument", *Thesis, Fachbericht für Marketing* (2).

Homburg, C. / Becker, A. / Hentschel, F. (2008), "Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung," in: *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.), 6. Aufl., Wiesbaden, Gabler.

Homburg, C. / Giering, A (2000), "Kundenzufriedenheit: Ein Garant für Kundenloyalität?" *Absatzwirtschaft*, 43 (1-2), 82-91.

Homburg, C. / Giering, A. (2001), "Personal Characteristics as Moderators of the Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty - An Empirical Analysis", *Psychology & Marketing*, 18 (1), 43-66.

Homburg, C. / Giering, A. / Hentschel, F. (1999a), "Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung", *Die Betriebswirtschaft* (2), 174-191.

Homburg, C. / Giering, A. / Hentschel, F. (1999b), "Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung," in: *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*, Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.), 2. Aufl., Wiesbaden, Gabler.

Homburg, C. / Schnurr, P. (1999), *Was ist Kundenwert?*, Mannheim, Universität Mannheim, Inst. f. marktorient. Unternehmensführung.

Homburg, C. / Sieben, F. G. (2008), "Customer Relationship Management (CRM) - Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus.," in: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.), Wiesbaden, Gabler.

Homburg, C. / Werner, H. (1996), "Ein Meßsystem für Kundenzufriedenheit", Absatzwirtschaft, 39 (11), 92-100.

Horstmann, R. (1998), "Führt Kundenzufriedenheit zur Kundenbindung?" Absatzwirtschaft (9), 90-94.

Howard, J. A. / Sheth, J. N. (1969), The Theory of Buyer Behavior, New York.

Hruschka, H. (1996), Marketing-Entscheidungen, München, Vahlen.

Hsieh, A. / Li, C. (2008), "The Moderating Effect of Brand Image on Public Relations Perception and Customer Loyalty", Marketing Intelligence and Planning, 26 (1), 26-42.

Huang, L. / Cheng, T. / Farn, C. (2007), "The Mediating Effect of Commitment on Customer Loyalty Towards E-Brokerages: An Enhanced Investment Model", Total Quality Management, 18 (7), 751-770.

Huang, M. (2000), "Information Load: its Relationship to Online exploratory and Shopping Behavior", International Journal of Information Management, 20 (5), 337-348.

Huang, M. / Yu, S. (1999), "Are Consumers Inherently or Situationally Brand Loyal? - A Set Intercorrelation Account for Conscious Brand Loyalty and Nonconscious Inertia", Psychology & Marketing, 16 (6), 523-544.

Huber, F. / Herrmann, A. (2001), "Achieving Brand and Dealer Loyalty: the Case of the Automotive Industry", The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 11 (2), 97-122.

Huber, F. / Herrmann, A. / Weis, M. (2001), "Markenloyalität durch Markenpersönlichkeit", Marketing ZFP, 2001 (1), 5-15.

Hünerberg, R. (1996), Handbuch Online-Marketing, Landsberg, Moderne Industrie.

Huett, E. / Brun, R. / Mannhardt, T. (2001), Simplifying Web Segmentation, McKinsey & Company.

Hüttner, M. / Ahsen, A. v. / Schwarting, U. (1999), Marketing-Management, München, Oldenbourg.

Hughes, A.M. (2003), The Customer Loyalty Solution. What Works (and What Doesn't) in Customer Loyalty, New York, McGraw-Hill.

Hultén, B. (2007), "Customer Segmentation: The Concepts of Trust, Commitment and Relationships." Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 15 (4), 256-269.

Jackson, B. B (1985a), Winning and Keeping Industrial Customers. The Dynamics of Customer Relationships., Lexington, MA, D. C. Heath.

Jackson, B.B. (1985b), "Build Customer Relationships That Last", Harvard Business Review, 63 (6), 120-128.

- Jacoby, J. / Chestnut, R. (1978), *Brand Loyalty: Measurement and Management*, New York, John Wiley and Sons.
- Jacoby, J. / Kyner, D. (1973), "Brand Loyalty Versus Repeat Purchasing Behavior", *Journal of Marketing Research*, 10 (February), 1-9.
- Jap, S. / Manolis, C. / Weitz, B. A. (1999), "Relationship Quality and Buyer-Seller Interactions in Channels of Distribution", *Journal of Business Research.*, 46 (3), 303-313.
- Javalgi, R. G. / Dion, P. (1999), "A Life Cycle Segmentation Approach to Marketing Financial Products and Services, in", *The Service Industries Journal*, 19 (3), 74-96.
- Jeschke, K. (1995), "Nachkaufmarketing - Begründung, Konzeption und Implikation", *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 41 (2), 108-133.
- John, G. (1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, 21 (August), 278-289.
- Johnson, M. D. / Gustafsson, A. (2000), *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit. An Integrated Measurement and Management System.*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Joho, C. (1996), *Ein Ansatz zum Kundenbindungs-Management für Versicherer*, Bern, Paul Haupt.
- Jones, M. A. / Jaebeom, Suh (2000), "Transaction-Specific Satisfaction and Overall Satisfaction. An Empirical Analysis", *Journal of Services Marketing*, 14 (2), 147-159.
- Jones, T / Sasser, W. (1995), "Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*, 73 (November/Dezember), 88-99.
- Judson, D. H. / Gray, L. N. / Duran-Aydintug, C (1994), "Predicting Unique Behavioral Choices: Direct Numeric Estimations of rewards and Costs and the Satisfaction-Balance Decision Model", *Social Psychology Quarterly*, 57 (2), 140-149.
- Jung, S. (1999), *Das Management von Geschäftsbeziehungen; ein Ansatz auf transaktionskostentheoretischer, sozialpsychologischer und spieltheoretischer Basis*, Wiesbaden, Gabler.
- Kahn, B. E. (1998), "Dynamic Relationships With Customers. High-Variety Strategies." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (1), 45-53.
- Kandampully, J. / Suhartanto, D. (2000), "Customer Loyalty in the Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (6), 346-351.
- Kannan, P.K. / Sanchez, S.M. (1994), "Competitive Market Structures: A Subset Selection Analysis", *Management Science*, 40 (11), 1484-1499.
- Karr, J. (1999), "Customer Lifetime Value. Measuring Retail Bank Profitability", <http://www.biznetwork.com:81/comm/fs/fsne3a.htm>, (21.12.1999).
- Katzensteiner, T. (2003), "Platz für 3 - In den Portemonnaies der Deutschen landen immer mehr Kundenkarten. Aber nur wenige Programme werden langfristig überleben." *Wirtschaftswoche*, 36 (28.08.03), 65-68.

- Keaveney, S. M. (1995), "Customer Switching Behavior in Service Industries. An Exploratory Study." *Journal of Marketing*, 59 (2), 71-82.
- Keiningham, T. L. / Cooil, B. / Aksoy, L. / Andreassen, T. W. / Weiner, J. (2007), "The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Customer Retention, Recommendation, and Share-of-Wallet", *Managing Service Quality*, 17 (4), 361-384.
- Keller, K. L. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, 57 (1), 1-22.
- Kelley, S. W. / Donnelly, J. H. / Skinner, S. J. (1990), "Customer Participation in Service Production and Delivery", *Journal of Retailing*, 66 (3), 315-335.
- Kellner, J. (1995), "Lifestyle-Markenstrategien", *Markenartikel*, 57 (5), 193-196.
- Kim, C. K. / Han, D. / Park, S. (2001), "The Effect of Brand Personality and Brand Identification on Brand Loyalty: Applying the Theory of Social identification", *Japanese Psychological Research*, 43 (4), 195-206.
- Klee, A. (2000), *Strategisches Beziehungsmanagement Ein integrativer Ansatz zur strategischen Planung des Beziehungsmanagement.*, Aachen, Shaker.
- Klee, A. / Hennig, T. (1996), "Customer Satisfaction and Relationship Quality as Key Variables in Relationship Marketing - Developing a Behavioral Model of the Customer Retention Process", in: *Schriftenreihe Marketing Management des Lehrstuhls Marketing II der Universität Hannover*. Hannover.
- Knöbel, U. (1995), "Was kostet ein Kunde - Kundenorientiertes Prozeßmanagement", *Kostenrechnungspraxis* (1), S. 7-13.
- Knox, S. / Walker, D. (2001), "Measuring and Managing Brand Loyalty", *Journal of Strategic Marketing*, 9 (2), 111-128.
- Köhler, R. (1998), "Kundenorientiertes Rechnungswesen als Voraussetzung des Kundenbindungsmanagements," in: *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen*, Homburg, C. (Hrsg.), Wiesbaden, Gabler.
- Köhler, R. (2005), "Kundenorientiertes Rechnungswesen als Voraussetzung des Kundenbindungsmanagements," in: *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM.*, Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.), Vol. 5. Auflage Wiesbaden, Gabler.
- Koo, D. (2005), "Inter-Relationships Among Store Images, Store Satisfaction, and Store Loyalty Among Korea Discount Retail Patrons", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 15 (4), 42-71.
- Korte, C. (1995), *Customer Satisfaction Measurement*, Frankfurt, Lang.
- Kotler, P. / Bliemel, F. W. (1992), *Marketing-Management* (7. Aufl.), Stuttgart, Poeschel.
- Kracklauer, A.H / Warmbrunn, N. (2004), "Case Study: Implementation of Collaborative Customer Relationship Management at Procter & Gamble," in: *Collaborative Customer Relationship Management*, Kracklauer, A.H. / Mills, D.Q. / Seifert, D. (Hrsg.), Berlin, Springer.

Krafft, M. (1997), Kundenzufriedenheit und Kundenwert. Ergebnisse der gleichnamigen Studie der VDI-Gesellschaft "Entwicklung Konstruktion Vertrieb" (VDI-EKV) und von CEO GmbH, Krefeld, Lehrstuhl für Marketing, Christian-Albrechts-Universität Kiel.

Krafft, M. (1999), "Der Kunde im Fokus. Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung - und Kundenwert?" *Die Betriebswirtschaft*, 59 (4), 511-530.

Krafft, M. (2002), Kundenbindung und Kundenwert, Heidelberg, Physica-Verlag.

Krafft, M. / Marzian, S. H. (1997), "Dem Kundenwert auf der Spur." *Absatzwirtschaft*, 40 (6), 104-107.

Kretz, K. / Halbach, R. (1999), "Morphologische Relationship-Forschung." *Planung & Analyse* (4), 28-30.

Kreutzer, R.T. (1991), "Planung - Erfolgsbedingung im Direct Marketing," in: *Handbuch Direct Marketing*, Dallmer, H. (Hrsg.), 6. Auflage, Wiesbaden, Gabler.

Kricsfalussy, A. (1996), "Vom kurzfristigen Verkaufen zur langfristigen Geschäftsbeziehung. Im Mittelpunkt steht wieder der Mensch und nicht die Maschine", *Marketing Journal*, 29 (4), 242 - 248.

Kroeber-Riel, W. / Weinberg, P. (1996), *Konsumentenverhalten* (6. Aufl.), München, Vahlen.

Krüger, S. M. (1997), Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement. Kundenzufriedenheit und Kundenwert als Steuerungsgrößen für die Kundenbindung in marktorientierten Dienstleistungsunternehmen, München.

Kumar, N. / Scheer, L. K. / Steenkamp, J. E. M. (1995), "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers", *Journal of Marketing Research*, 32, 54-65.

Kumar, V. (2006), "Customer Lifetime Value is the Path to Prosperity", *Marketing Research*, 18 (3), 41-46.

Kumar, V. / George, M. (2007), "Measuring and Maximizing Customer Equity: A Critical Analysis", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35 (157-171).

Laker, M. / Pohl, A. / Dahlhoff, D. (1998), "Chance durch Kundenbindung", *Absatzwirtschaft*, 41 (6), 50-56.

Lammers, H. B. (2000), "Effects of Deceptive Packaging and Product Involvement on Purchase Intention: an Elaboration Likelihood Model Perspective", *Psychological Reports*, 86 (2), 546-550.

Laurent, G. / Kapferer, J. -N. (1985), "Measuring Consumer Involvement Profiles", *Journal of Marketing Research*, 22 (February), 41-53.

Lee-Kelley, L. / Gilbert, D. / Mannicom, R. (2003), "How e-CRM can Enhance Customer Loyalty?" *Market Intelligence & Planning*, 21 (4-5), 239-248.

Leenheer, J. / Heerde, H. j. van / Bijmolt, T. H. A. / Smidts, A. (2007), "Do Loyalty Programs Really Enhance Behavioral Loyalty? An Empirical Analysis Accounting for Self-Selecting Members." *International Journal of Research in Marketing*, 24 (1), 31-47.

- Leung, Kwok / Li, Wai-Kwan / Au, Yuk-Fai (1998), "The Impact of Customer Service and Product Value on Customer Loyalty and Purchase Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 28 (18), 1731-1741.
- Levitt, T. (1985), "Der Verkaufsabschluß ist erst ein Anfang. Die Beziehungen zwischen Käufer und Verkäufer gleichen den Verhältnissen in einer Ehe." *Harvard Manager*, 7 (1), 15-21.
- Lihotzky, N. (2003), *Kundenbindung im Internet. Maßnahmen und Erfolgswirksamkeit im Business-to-Consumer-Bereich*, Wiesbaden, Gabler.
- Liljander, V. / Polsa, P. / Forsberg, K. (2007), "Do Mobile CRM Services Appeal to Loyalty Program Customers", *International Journal of E-Business*, 3 (2), 24-40.
- Lin, J.C. / Lu, H. (2000), "Towards an Understanding of the Behavioral Intention to Use a Website." *International Journal of Information Management*, 20 (3), 197-208.
- Lindgreen, A. / Crawford, I. (1999), "Implementing, Monitoring and Measuring a Programme of Relationship Marketing", *Marketing Intelligence and Planning*, 17 (4-5), 231-239.
- Lingenfelder, M. / Schneider, W. (1991), "Die Zufriedenheit von Kunden - Ein Marketingziel?" *Marktforschung & Management*, 35 (1), 29-34.
- Link, J. (1995), "Welche Kunden rechnen sich? Kundenbewertung. Wie lassen sich Kundenpotentiale segmentieren?" *Absatzwirtschaft*, 38 (10), 108-110.
- Link, J. / Hildebrand, V.G. (1995), "Kundenbewertung - die Basis eines erfolgreichen Database-Marketing", *Direkt Marketing* (3), 26-30.
- Link, J. / Hildebrand, V.G. (1997), "Ausgewählte Konzepte der Kundenbewertung im Rahmen des Database Marketing," in: *Handbuch Database Marketing*, Link, J. / Brändli, D. / Schleuning, C. / Kehl, R.E. (Hrsg.), Vol. 2. Aufl. Ettlingen, IM Fachverlag Marketing Forum.
- Little, A. D. (1994), *Management erfolgreicher Produkte*, Wiesbaden, Gabler.
- Little, J. D. C. (1970), "Models and Managers: The Model of a Decision Calculus", *Management Science*, 16 (8), 466-485.
- Lottenbach, D. (2000), "Value Based Marketing - schafft oder vernichtet Ihr Marketing Unternehmenswert?" [http://www.zfu.ch/fartikel/artikel\\_crm.htm](http://www.zfu.ch/fartikel/artikel_crm.htm), (14.01.2000).
- Luhmann, N. (1989), *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (3. Aufl.), Stuttgart, Enke.
- Lutge-Smith, T. (2008), "How Behavioral Marketing Can Make You Money", [http://www.klixxx.com/archive/behavioral\\_marketing.shtml](http://www.klixxx.com/archive/behavioral_marketing.shtml), (13.06.08).
- Lynch, J. / Ariely (2000), "Search Costs Effect Competition on Price, Quality and Distribution", *Marketing Science*, 19 (1), 83-104.
- Macintosh, G. / Lockshin, L. (1997), "Retail Relationships and Store Loyalty. A Multi-Level-Perspective." *International Journal of Research in Marketing*, 14, 487-497.

- Mael, F. / Ashfort, B. E. (1992), "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Manchalla, D. W. (2000), "E-Commerce Trust Metrics and Models", *IEEE Internet Computing* (March-April), 36-44.
- Markey, R. / Ott, J. / du Toit, G. (2007), "Winning New Customers Using Loyalty-Based Segmentation", 2007, 35 (3), 32-37.
- Martensen, A. / Gronholdt, L. / Kristensen, K. (2000), "The Drivers of Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-Industry Findings From Denmark", *Total Quality Management*, 11 (4), 544-553.
- Martin, C. L. (1998), "Relationship Marketing. A High-Involvement Product Attribute Approach." *Journal of Product and Brand Management*, 7 (1), 6 - 26.
- Martin, W. (2000), "Neuer Blickwinkel auf die Kundenbeziehung." *Acquisa*, 48 (4), 76-79.
- Mattheis, P. / Vietor, M. (2000), "E-CRM als Prozesserweiterung zum Kunden." *Information Management & Consulting*, 15 (1), 18-22.
- Mattila, A. S. (2001), "The Impact of Relationship Type on Customer Loyalty in a Context of Service Failures", *Journal of Service Research*, 4 (2), 91-101.
- Mattsson, L. -G. (1997), "Relationship Marketing and the Markets-as-Networks Approach. A comparative analysis of two evolving streams of research", *Journal of Marketing Management* (13), 447-461.
- Mayer, R. (1996), "Kundenbindung online", *Direkt Marketing*, 32-34.
- McAllister, L. / Pessemier, E. (1982), "Variety-seeking Behavior: An Interdisciplinary Review", *Journal of Consumer Research*, 9, 311-322.
- McCarthy, P. S. / Kannan, P. K / Chandrasekharan, R. / Wright, G. P. (1992), "Estimating Loyalty and Switching With An Application To The Automobile Market", *Management Science*, 38 (10), 1371-1393.
- McKenna, R. (1991), *Relationship Marketing. Own the Market through Strategic Customer Relationships*, London.
- Meffert, H. (1994), *Marketing Management. Analyse, Strategie, Implementierung*, Wiesbaden, Gabler.
- Meffert, H. (1998), *Marketing - Grundlagen der marktorientierten Unternehmensführung* (8. Aufl.), Wiesbaden, Gabler.
- Meffert, H. / Bruhn, M. (1997), *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden* (2. Aufl.), Wiesbaden, Gabler.
- Meffert, H. / Bruhn, M. (2000), *Dienstleistungsmarketing, Grundlagen - Konzepte - Methoden* (3. Aufl.), Wiesbaden, Gabler.

Mentzer, J. T. / Bienstock, C. C. / Kahn, B. K. (1993), "Customer Satisfaction/Service Quality Research: The Defense Logistics Agency", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* (6), 43-49.

Methlie, L. B. / Nysveen, H. (1999), "Loyalty of On-Line Bank Customers", *Journal of Information Technology*, 14 (4), 375-386.

Meyer, A. / Dornach, F. (1992), "Was leistet das Deutsche Kundenbarometer?. Feedback für strategische Vorteile." *Absatzwirtschaft*, 35 (10), 120-134.

Meyer, A. / Oevermann, D. (1995), "Kundenbindung," in: *Handwörterbuch des Marketing*, Tietz, B. / Köhler, R. / Zentes, J. (Hrsg.), 2. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

Meyer, J. P. / Allen, N. J. (1987), *Organizational Commitment: Toward a Three-Component Model*, Research Bulletin 660, The University of Western Ontario, Department of Psychology.

Meyer-Waarden, L. (2007), "The Effects of Loyalty Programs on Customer Lifetime Duration and Share of Wallet", *Journal of Retailing*, 83 (2), 223-236.

Meyer-Waarden, L. (2008), "The Influence of Loyalty Programme Membership on Customer Purchase Behavior." *European Journal of Marketing*, 42 (1-2), 87-114.

Mittal, B. / Lassar, W. M. (1998), "Why Do Customers Switch? The Dynamics of Satisfaction Versus Loyalty", *Journal of Services Marketing*, 12 (3), 177-194.

Mittal, V. / Katrichis, J. (2000), "Distinctions Between New and Loyal Customers", *Marketing Research*, 12 (1), 26-32.

Möbus, M. (1998), *Kundenzufriedenheit als Marketingziel deutscher Bausparkassen*, Mering, Hampp.

Moe, W. / Faber, P. (2001), "Capturing Evolving Visit Behavior in Clickstream Data", in: Working Paper No. 00-003, Wharton Marketing Department, Philadelphia, PA.

Moorman, C. / Deshpandé, R. / Zaltman, G. (1993), "Factors Affecting Trust in Market Relationships", *Journal of Marketing*, 57 (1), 81-101.

Moorman, C. / Zaltman, G. / Deshpandé, R. (1992), "Relationships Between Providers and Users of Market Research. The Dynamics of Trust Within and Between Organizations." *Journal of Marketing Research*, 29 (August), 314-328.

Morgan, R. M. / Hunt, S. D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.

Morris, M. H. / Brunyee, J. / Page, M. (1998), "Relationship Marketing in Practice. Myths and Realities", *Industrial Marketing Management*, 27, 359-371.

Mouzas (2006), "Efficiency Versus Effectiveness in Business Networks", *Journal of Business Research*, 59, 1124-1132.

Müller, S. / Böse, F. (2000), "Preispolitik - zur Kundenbindung ungeeignet?" *Bank und Markt*, 29 (6), 37-39.

- Müller, W. / Riesenbeck, H. (1991), "Wie aus zufriedenen Kunden auch anhängliche werden." *Harvard Manager*, 13 (3), 67-79.
- Mulhern, F. (1999), "Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions", *Journal of Interactive Marketing*, 13 (1), 25-40.
- Nacif, R. C (2003), *Online Customer Loyalty. Forecasting the Repatronage Behavior of Online Retail Customers*, Wiesbaden, Gabler.
- Neal, W. D. (1999), "Satisfaction is Nice, But Value Drives Loyalty", *Marketing Research*, 11 (1), 20-23.
- Neelamiegham, R. (1999), "Consumer Choice Process for Experience Goods: An Econometric Model and Analysis", *Journal of Marketing Research*, 36 (3), 373-386.
- Neslin, S. A. / Gupta, S. / Kamakura, W. / Lu, J. / Mason, C. H. (2006), "Defection Detection: Measuring and Understanding the Predictive Accuracy of Customer Churn Models", *Journal of Marketing Research*, 43 (May), 204-211.
- N'Goala, G. (2007), "Customer Switching Resistance (CSR) - The Effects of Perceived Equity, Trust, and Relationship Commitment." *International Journal of Service Industry Management*, 18 (5), 510-533.
- Nguyen, N. / LeBlanc, G. (1998), "The Mediating Role of Corporate Image on Customers' Retention Decisions. An Investigation in Financial Services." *International Journal of Bank Marketing*, 16 (2-3), 52-65.
- Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H. (1994), *Marketing* (17. Aufl.), Berlin, Duncker & Humblot.
- o.V. (2000), "E-Commerce für mehr Kundenbindung", *Markt und Technik*, 20 (12.05.2000).
- O'Brien, L. / Jones, C. (1995), "Do Rewards Really Create Loyalty?" *Harvard Business Review*, 73 (3), 75-83.
- Oenicke, J. (1996), *Online Marketing - kommerzielle Kommunikation im interaktiven Zeitalter*, Stuttgart, Schaeffer-Poeschel.
- Oggenfuss, C. W. (1992), "Retention Marketing", *Thexis* (6), 24-30.
- Oggenfuss, C. W. (1995), "Vom Marketing-Mix zum Retention-Mix. Kunden binden statt Kunden finden." *Thexis*, 12 (4), 54-60.
- Oliva, T. A. / Oliver, R. L. / MacMillan, I. C. (1992), "A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies", *Journal of Marketing*, 56 (3), 83-95.
- Oliver, R. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedentes and Consequences of Satisfaction Decisions." *Journal of Marketing Research*, 17 (9), 460-469.
- Oliver, R. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective of the Consumer*, New York, McGraw-Hill.
- Oliver, R. (1999), "Whence Consumer Loyalty?" *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 33-44.

- Oliver, R. L. (1993), "A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible Goals, Different Concepts," in: *Advances in Services Management*, Swartz, A. T. / Bowen, D. E. / Brown, S. W. (Hrsg.), Vol. 2 Greenwich, JAI Press.
- O'Malley, L. / Tynan, C. (2000), "Relationship Marketing in Consumer Markets. Rhetoric or Reality?" 2000, 34 (7), 797-815.
- Österle, H. / Muther, A. (1999), "Radikale Kundenzentrierung im Informationszeitalter", *io Management*, 1999 (9), 36-41.
- Otim, S. / Grover, V. (2006), "An Empirical Study on Web-Based Services and Customer Loyalty", *European Journal of Information Systems*, 15 (6), 527-541.
- Parasuraman, A. / Zeithaml, V. A. / Berry, L. L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50.
- Parasuraman, A. / Zeithaml, V. A. / Berry, L. L. (1988), "SERVQUAL. A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Parke, S. / Porter, H. (2003), "The Critical Element: Using Data to Become a Customer-Centric Organization," in: *The Ultimate CRM Handbook. Strategies and Concepts for Building Enduring Customer Loyalty and Profitability*, Freeland, J.G. (Hrsg.), New York, McGraw-Hill.
- Parthasarathy, M. / Bhattacharjee, A. (1998), "Undertaking Post-Adoptions Behavior in the Context of Online Services", *Information Systems Research*, 9 (4), 362-379.
- Patterson, P. G. / Spreng, R. A. (1997), "Modelling the Relationship Between Perceived Value, Satisfaction and Repurchase Intentions in a Business-To-Business, Services Context. An Empirical Examination." *International Journal of Service Industry Management*, 8 (5), 414-434.
- Payne, A. / Frow, P. (1999), "Developing a Segmented Service Strategy. Improving Measurement in Relationship Marketing", *Journal of Marketing Management*, 15 (8), 797-818.
- Payne, A. / Rapp, R. (1999), *Handbuch Relationship Marketing. Konzeption und erfolgreiche Umsetzung*, München, Vahlen.
- Peppers, D. / Rogers, M. (1993), *The One to One Future. Building Relationships one Customer at a Time*, New York, Garden City.
- Peppers, D. / Rogers, M. / Dorf, B. (1999), "Is Your Company Ready For One-To-One Marketing ?" *Harvard Business Review*, 151-160.
- Perrien, R. / Ricard, L. (1995), "The Meaning of a Marketing Relationship", *Industrial Marketing Management*, 24, 37-43.
- Peter, S. (1997), *Kundenbindung als Marketingziel. Identifikation und Analyse zentraler Determinanten*, Wiesbaden, Gabler.
- Peter, S. (1998), "Kundenbindung als Marketingziel", *Absatzwirtschaft* (7), 74 - 81.

Piller, F.T. / Reichwald, R. / Schaller, C. (2004), "Building Customer Loyalty With Collaboration Nets: Four Models of Individualization Based CCRM," in: Collaborative Customer Relationship Management, Kracklauer, A.H. / Mills, D.Q. / Seifert, D. (Hrsg.), Berlin, Springer.

Pippow, I. / Eifert, D. / Müller, G. (2003), "One-to-One Marketing and Customer Loyalty in Electronic Commerce - An Empirical Analysis", IIG-Berichte, 2.

Plinke, W. (1989), "Die Geschäftsbeziehung als Investition," in: Marketing Schnittstellen. Herausforderung für das Management, Engelhardt, W.H. / Silberer, G. / Specht, G. (Hrsg.), Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

Plinke, W. / Söllner, A (1998), "Kundenbindung und Abhängigkeitsbeziehungen," in: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.), Wiesbaden, Gabler.

Porter, M. (2001), "Strategy and the Internet", Harvard Business Review (March), 63-78.

Porter, M. E. (1980), Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors., New York, Free Press.

Pressey, A. D. / Mathews, B. P. (2000), "Barriers to Relationships Marketing in Consumer Retailing", Journal of Services Marketing, 14 (3), 272-286.

Pridmore, J. H. (2008), "Loyal Subjects? Consumer Surveillance in the Personal Information Economy."

[http://qspace.library.queensu.ca/bitstream/1974/1129/2/Pridmore\\_Jason\\_H\\_200804\\_PhD.pdf](http://qspace.library.queensu.ca/bitstream/1974/1129/2/Pridmore_Jason_H_200804_PhD.pdf), (13.06.2008).

Pritchard, M. P. / Havitz, M. E. / Howard, D. R. (1999), "Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts", Journal of the Academy of Marketing Science, 27 (3), 333-348.

Puttfarcken, J. (2008), "Fallstudie Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG: Konzeption und Implementierung des Kundenbindungsmanagements bei einem exklusiven Sportwagenhersteller.," in: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.), Wiesbaden, Gabler.

Quartapelle, A. Q. / Larsen, G. (1996), Kundenzufriedenheit, Wie Kundentreue im Dienstleistungsbereich die Rentabilität steigert, Berlin, Springer.

Raju, J. S. / Lal, R. / Srinivasan, V. (1990), "The Effects Of Brand Loyalty On Competitive Price Promotional Strategies", Management Science, 36 (3), 276-304.

Ranaweera, C. (2007), "Are Satisfied Long-Term Customers More Profitable? Evidence From the Telecommunication Sector." Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 15 (2), 113-120.

Rapp, R. (2001), Customer Relationship Management - Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen, Frankfurt, Campus.

Reichheld, F. F. (1993a), "Loyalty-Based Management. To Build a Profitable Base of Faithful Customers, try Loyal Employees." Harvard Business Review, 30 (2), 64-73.

Reichheld, F. F. (1993b), "Treue Kunden müssen auch rentabel sein", Harvard Business Manager, 3, 106-114.

- Reichheld, F. F. (1997), "Lernen Sie von abtrünnigen Kunden, was Sie falsch machen", Harvard Business Manager (2), 57-68.
- Reichheld, F. F. / Sasser, W. E. (1990), "Zero Defections. Quality Comes to Services." Harvard Business Review, 68 (5), 105-111.
- Reichheld, F. F. / Sasser, W. E. (1991), "Zero-Migration. Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution." Harvard Manager (4), 108-116.
- Reichheld, F. F. / Scheffer, D. (2001), "Warum Kundentreue auch im Internet zählt", Harvard Business Manager, 23 (1), 70-80.
- Reichheld, F. F. / Scheffer, P. (2000), "E-Loyalty - Your Secret Weapon on the Web", Harvard Business Review (Nr. 4), 105-113.
- Reid Smith, E. (2001a), Der e-loyale Kunde - Beziehungsmarketing im Internet, München, Prentice Hall.
- Reid Smith, E. (2001b), "Seven Steps to Building E-Loyalty", Medical Marketing and Media, 36 (3), 94-103.
- Reinartz, W.J. / Krafft, M. (2001), "Überprüfung des Zusammenhangs von Kundenbindungsdauer und Kundenertragswert", Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71 (11), 1263-1281.
- Reinartz, W.J. / Kumar, V. (2000), "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing", Journal of Marketing, 64 (4), 17-35.
- Reinartz, W.J. / Kumar, V. (2002), "The Mismanagement of Customer Loyalty", Harvard Business Review, July, 4-12.
- Reinartz, W.J. / Kumar, V. (2003), "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration", Journal of Marketing, 67 (January), 77-99.
- Reinartz, W.J. / Thomas, J. S. / Basco, G. (2008), "Investigating Cross-Buying And Customer Loyalty", Journal of Interactive Marketing, 22 (1), 5-20.
- Richins, M. L. (1983), "Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Customers: A Pilot Study", Journal of Marketing, 47 (4), 68-78.
- Richins, M. L. / Bloch, P. H. (1991), "Post-Purchase Product Satisfaction: Incorporating the Effects of Involvement and Time", Journal of Business Research, 23, 145-158.
- Riebel, P. (1982), Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung. Grundfragen einer markt- und entscheidungsorientierten Unternehmensrechnung (4. Aufl.), Wiesbaden, Gabler.
- Riedl, J. / Busch, M. (1997), "Marketing-Kommunikation in Online Medien", Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 19 (3), 163-176.
- Rieke, J. / Stein, I. (1998), "Electronic Commerce. Frontend-Management. Den Nutzer in die Wertschöpfungskette integrieren." Absatzwirtschaft (4), 52-56.
- Rieker, S. (1995), Bedeutende Kunden - Analyse und Gestaltung von langfristigen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen auf industriellen Märkten, Wiesbaden, Gabler.

- Rosemann, M. / Rochefort, M. / Behnck, W. (1999), "Customer Relationship Management", HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik (208).
- Rothe, C. (1999), "Benutzerbindung als strategisches Managementziel im E-Commerce", Industrie Management, 1999 (15), 78-80.
- Rotter, J. B. (1967), "A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust", Journal of Personality, 35 (4), 651-656.
- Rust, R. T. / Oliver, R. L. (1994), "Service Quality: Insights and Managerial Implications From the Frontier," in: Service Quality: New Directions in Theory and Practice, Rust, R. T. / Oliver, R. L. (Hrsg.).
- Rust, R. T. / Zahorik, A. J. / Keiningham, T. L. (1995), "Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable", Journal of Marketing, 59, 58-70.
- Rust, R. T. / Zahorik, Anthony J. (1993), "Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share", Journal of Retailing, 69 (2), 193-215.
- Rust, R. T. / Zeithaml, V. A. / Lemon, K. N. (2000), Driving Customer Equity. How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy, New York, The Free Press.
- Ruyter, K. de / Bloemer, J. / Peeters, P. (1997), "Merging Service Quality and Service Satisfaction. An Empirical Test of an Integrative Model", Journal of Economic Psychology, 18 (4), 387-406.
- Ruyter, K. de / Wetzels, M. / Bloemer, J. (1998), "On the Relationship Between Perceived Service Quality, Service Loyalty and Switching Costs", International Journal of Service Industry Management, 9 (5), 436-453.
- Salmen, S. M. / Muir, A. (2003), "Electronic Customer Care: The Innovative Path to E-Loyalty", Journal of Financial Services Marketing, 8 (2), 133-144.
- Scharioth, J. / Zuber, C. (1999), "Kundenbindung messen - aber wie?" Gablers Magazin (2), 24-27.
- Scheiter, S. / Binder, C. (1992), "Kennen Sie Ihre rentablen Kunden? Ertragsorientierung im Kundenmanagement bringt deutlich mehr Erfolg." Harvard Manager, 14 (2), 17-22.
- Schiller, K. (1985), "Analyse von markentreuem Kaufverhalten mit loglinearen Modellen", Institut für Entscheidungstheorie und Unternehmensforschung, Universität Karlsruhe (TH), Diskussionspapier Nr. 77.
- Schmetz, L. (1997), "Dem Kunden auf der Spur - die Erfolgsfaktoren der Kundenbindung." Planung & Analyse (4), 26-29.
- Schröder, E. F. (1978), "Neuland. Die kundenorientierte Gewinnsteuerung", Absatzwirtschaft, 21 (10), 50-55.
- Schröder, E. F. (1993), "Operatives Controlling," in: Controlling-Konzepte. Führung - strategisches und operatives Controlling - Franchising - internationales Controlling, Mayer, E. (Hrsg.), 3. Aufl., Wiesbaden.

Schütz, P. / Krug, H. (1996), "Top oder Flop? Kundenbeziehungen profitabel gestalten", Absatzwirtschaft, 39 (Sondernummer Oktober), 188-193.

Schütze, R. (1992), Kundenzufriedenheit. After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten, Wiesbaden, Gabler.

Schwaner, J. (1996), Integration von Kunden und Lieferanten - Analyse langfristiger Geschäftsbeziehungen auf Businessmärkten, Wiesbaden, Gabler.

Schweiger, W. (1999), "Grundzüge des Customer Relationship Management." Planung & Analyse (4), 18-22.

Sexauer, H.J. / Wellner, M. (2002), "Elektronisches Kundenbeziehungsmanagement (eCRM) zwischen Anspruch und Wirklichkeit", Information Management & Consulting, 17 (3), 77-82.

Shapiro, B. P. / Rangan, V. K. / Moriarty, R. T. / Ross, E. B. (1987), "Manage Customers for Profits (not just Sales)", Harvard Business Review, 1987, S. 101-108.

Sheth, J. N. / Parvatiyar, A. (1995a), "The Evolution of Relationship Marketing." International Business Review, 4, 397-418.

Sheth, J. N. / Parvatiyar, A. (1995b), "Relationship Marketing in Consumer Markets." Journal of the Academy of Marketing Science, 23, 255-271.

Sheth, J. N. / Parvatiyar, A. (2000), "The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing.," in: Handbook of Relationship Marketing, Sheth, J. / Parvatiyar, A. (Hrsg.), Thousand Oaks, Sage Publ.

Simon, H. / Homburg, C. (Hrsg.) (1998), Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen. Wiesbaden, Gabler.

Simon, H. / Tacke, G. / Woscidlo, B. (1998), "Mit einfallreicher Preispolitik die Kunden binden", Harvard Business Manager (2), 94-103.

Sivadas, E. / Baker-Prewitt, J. L. (2000), "An Examination of the Relationship Between Service Quality, Customer Satisfaction, and Store Loyalty", International Journal of Retail & Distribution Management, 28 (2-3), 73-82.

Skiera, B. (2002), "Customer Relationship Management - Definition and Systematization", School of Business and Economics, Chair of Electronic Commerce, Johann Wolfgang Goethe-University, Frankfurt, Germany, [http://www.ecommerce.wiwi.uni-frankfurt.de/content/files/R\\_ProfSkiera\\_2705\\_1100-1200.pdf](http://www.ecommerce.wiwi.uni-frankfurt.de/content/files/R_ProfSkiera_2705_1100-1200.pdf), (05.02.2005).

Söderlund, M. (1998), "Customer Satisfaction and Its Consequences on Customer Behaviour Revisited. The Impact of Different Levels of Satisfaction on Word-Of-Mouth, Feedback to the Supplier and Loyalty", International Journal of Service Industry Management, 9 (2), 169-188.

Söderlund, M. (2006), "Measuring Customer Loyalty With Multi-Item Scales", International Journal of Service Industry Management, 17 (1), 76-98.

Souitaris, V. / Balabanis, G. (2007), "Tailoring Online Retail Strategies to Increase Customer Satisfaction and Loyalty", Long Range Planning, 40, 244-261.

- Specht, U. (1996), "Relationship Marketing", Absatzwirtschaft, 38 (Sondernummer Oktober), 10-12.
- Spreng, R. A. / Mackoy, R. D. (1996), "An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction", Journal of Retailing, 72 (2), 201-214.
- Srinivasan, S. S. / Anderson, R. / Ponnnavolu, K. (2002), "Customer Loyalty in E-Commerce: an Exploration of its Antecedents and Consequences", Journal of Retailing, 78 (1), 41-50.
- Sriram, V. / Mummalaneni, V. (1990), "Determinants of Source Loyalty in Buyer-Seller Relationships", Journal of Purchasing and Materials Management, 25, 21-26.
- Srirojanant, S. / Thirkell, P. C. (1998), "Relationship Marketing and its Synergy with Web-Based Technologies", Journal of Market Focused Management, 3, 23-46.
- Staack, Y. (2003), Kundenbindung im eBusiness. Eine kausalanalytische Untersuchung der Determinanten, Dimensionen und Verhaltenskonsequenzen der Kundenbindung im Online-Shopping und Online-Brokerage, Frankfurt, Lang.
- Stahl, H. K. (2000), "Kundenloyalität kritisch betrachtet.," in: Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung, Hinterhuber, H. H. / Matzler, K. (Hrsg.), Vol. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Stahl, M. J. / Barnes, W. K. / Gardial, S. F. / Parr, W. C. / Woodruff, R. B. (1999), "Customer-Value Analysis Helps Hone Strategy", Quality Progress, 32 (4), 53-60.
- Stauss, B. (1999), "Kundenzufriedenheit", Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis (1), 5-24.
- Stauss, B. / Hentschel, B. (1992), "Messung von Kundenzufriedenheit. Merkmals- oder ereignisorientierte Beurteilung von Dienstleistungsqualität", Marktforschung & Management,, 36 (3), 115-122.
- Steichert, O. (1995), "Maßnahmen zur Herstellung und Verbesserung der Kundenbindung", Arbeitspapier zur Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing, 59.
- Steimer, F. (2002), "Kundenbeziehung im Online-Zeitalter," in: Online Marketing Instrumente, Conrady, R. / Jaspersen, T. / Pepels, W. (Hrsg.), Neuwied, Luchterhand.
- Stolpmann, M. (2002), "Die Stellung des Internet im Rahmen integrierter Kommunikation," in: Online Marketing Instrumente, Conrady, R. / Jaspersen, T. / Pepels, W. (Hrsg.), Neuwied, Luchterhand.
- Storbacka, K. (1997), "Segmentation Based on Customer Profitability - Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases", Journal of Marketing Management, 13, 479-492.
- Storbacka, K. / Strandvik, T. / Grönroos, C. (1994), "Managing Customer Relationships for Profit. The Dynamics of Relationship Quality", International Journal of Service Industry Management, 5 (5), 21-38.
- Strandvik, T. / Liljander, V. (1994), "A Comparison of Episode Performance and Relationship Performance for a Discrete Service", in: Diskussionspapier, vorgestellt während des 3. Service Marketing Workshop, Berlin.

Strauss, J. / Frost, R. (1999), *Marketing on the Internet. Principles of Online Marketing*, New Jersey, Prentice Hall.

Strickland, L. H. (1958), "Surveillance and Trust", *Journal of Personality*, 26, 200-215.

Sweeney, J. / Swait, J. (2008), "The Effects of Brand Credibility on Customer Loyalty", *Journal of Retailing and Consumer Service*, 15, 179-193.

Swift, R. S. (2000), *Accelerating Customer Relationships. Using CRM and Relationship Technologies.*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

Swoboda, B. (1999), "Ausprägungen und Determinanten der zunehmenden Convenienceorientierung von Konsumenten", *Marketing ZFP* (2), 95-104.

Systems, Core Business (2007), "Loyalty and Retention Profiling", *Core Business Systems*, <http://core-business-systems.com/crm.htm>, (13.06.08).

Taylor, S. A. / Baker, T. L (1994), "An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumers' Purchase Intentions", *Journal of Retailing*, 70 (2), 163-178.

Tellis, G. J. (1988), "Advertising Exposure, Loyalty, and Brand Purchase: A Two-Stage Model of Choice", *Journal of Marketing Research*, 25 (May), 134-144.

ter Haseborg, F. / Mäßen, A. (1997), "Das Phänomen des Variet-Seeking-Behavior. Modellierung, empirische Befunde und marketingpolitische Implikationen." *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung* (2), 164 - 187.

Thibaut, J. W. (1968), "The Development of Contractual Norms in Bargaining: Replication and Variation", *Journal of Conflict Resolution*, 12 (1), 102-112.

Thibaut, J. W. / Kelley, H. H. (1959), *The Social Psychology of Groups*, New York, John Wiley & Sons.

Thomas, J.S. (2001), "A Methodology for Linking Customer Acquisition to Customer Retention", *Journal of Marketing Research*, 38, 262-268.

Thorbjornsen, H. / Supphellen, M. (2004), "The Impact of Brand Loyalty on Website Usage", *Journal of Brand Management*, 11 (3), 199-208.

Too, L. H. Y / Souchon, A. L. / Thirkell, P. C. (2001), "Relationship Marketing and Customer Loyalty in a Retail Setting: A Dyadic Exploration", *Journal of Marketing Management*, 17 (3-4), 287-320.

Tscheulin, D. K. (1994), "Variety-Seeking-Behavior bei nicht-habitualisierten Konsumentenentscheidungen. Eine empirische Studie." *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 46 (1), 54-62.

Uncles, M. D. / Dowling, G. R. / Hammond, K. (2003), "Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs", *Journal of Consumer Marketing*, 20 (4), 294-316.

Vakratsas, D. / Bass, F. (2002), "A Segment-Level Hazard Approach to Studying Purchase Timing Decisions", *Journal of Applied Econometrics*, 17 (1), 49-59.

- Verhoef, P.C. / Doorn, J. van / Dorotic, M. (2007), "Customer Value Management: An Overview and Research Agenda." *Marketing ZFP*, 2007 (2), 105-120.
- Verona, G. / Prandelli, E. (2002), "A Dynamic Model of Customer Loyalty to Sustain Competitive Advantage on the Web", *European Management Journal*, 20 (3), 299-309.
- Volkman, M. / Gaul, W. (2003), "Kundenprogramme. Richtig kombiniert, können sie den Erfolg beeinflussen." *Absatzwirtschaft* (4), 48-51.
- Walter, A. (1999), "Der Beziehungspromotor. Gestalter erfolgreicher Geschäftsbeziehungen. Eine theoretische und empirische Analyse." *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis* (4), 267-283.
- Walters, D. / Lancaster, G. (1999a), "Using the Internet as a Channel for Commerce", *Management Decision*, 37 (10), 800-816.
- Walters, D. / Lancaster, G. (1999b), "Value and Information - Concepts and Issues for Management", *Management Decision*, 37 (7-8), 643-656.
- Walters, D. / Lancaster, G. (1999c), "Value-Based Marketing and its Usefulness to Customers", *Management Decision*, 37 (9), 69-70.
- Webb, D. / Jagun, A. (1997), "Customer Care, Customer Satisfaction, Value, Loyalty and Complaining Behavior. Validation in a UK University Setting", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 10 (139-151).
- Webster, F. E. J. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, 56 (October), 1-17.
- Wehrli, H. P. / Wirtz, B. W. (1996), "Relationship Marketing. Auf welchem Niveau bewegt sich Europa?" *Absatzwirtschaft*, 38 (Sondernummer Oktober), 24-30.
- Weiber, R. / Beinlich, G. (1994), "Die Bedeutung der Geschäftsbeziehung im Systemgeschäft", *Marktforschung & Management* (3), 120-127.
- Weißberger, B. E. (1998), "Zur Bedeutung von Vertrauensstrategien für den Aufbau und Erhalt von Kundenbindung im Konsumgüterbereich." *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* (7), 614-639.
- Wendlandt, M. / Schrader, U. (2007), "Consumer Reactance Against Loyalty Programs", *Journal of Consumer Marketing*, 24 (4-5), 293-304.
- Werner, H. (1997), *Relationales Beschaffungsverhalten. Ausprägungen und Determinanten* (Diss.), Wiesbaden, Gabler.
- Wetzels, M. / de Ruyter, K. / Birgelen, M. v. (1998), "Marketing Service Relationships. The Role of Commitment." *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13 (4), 406 - 423.
- Whitehouse, C. / Spencer, R.E. / Payne, M. (2003), "Customer Strategy: Whom Do You Want to Reach?," in: *The Ultimate CRM Handbook. Strategies and Concepts for Building Enduring Customer Loyalty and Profitability*, Freeland, J.G. (Hrsg.), New York, McGraw-Hill.
- Wikipedia-Effizienz (2008), "Effizienz", <http://de.wikipedia.org/wiki/effizienz>, (28.11.2008).

Wilburn, M. (2007), "Insight Track", Marketing Research, 2007 (Summer 2007), 23-28.

Wilde, K. D. / Hippner, H. / Engelbrecht, A. / Hanser, P. (Hrsg.) (2002a), eCRM - Innovative Kundenbindung im Internet. Düsseldorf, Verlagsgruppe Handelsblatt.

Wilde, K.D. / Hippner, H. / Engelbrecht, A. (2002b), eCRM: Personalisierung, Avatare, Konfiguratoren; Innovative Kundenbindung im Internet, Düsseldorf, Verl.-Gruppe Handelsbl.

Wilhelm, U.G. / Staamann, S.M. / Buttyan, L. (2000), "A Pessimistic Approach to Trust in Mobile Agents Platforms", IEEE Internet Computing, September-October, 40-48.

Wilkie, W. (1994), Consumer Behavior (3. Aufl.), New York.

Williamson, O. (1975), Markets and Hierarchies, New York, Free Press.

Williamson, O. (1985), The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets, Relational Contracting, New York.

Winand, U. / Pohl, W. (1998), "Die Vertrauensproblematik in elektronischen Netzwerken," in: Wettbewerbsvorteile durch Online-Marketing - Die strategischen Perspektiven elektronischer Märkte, Link, J. (Hrsg.), Berlin, Heidelberg, Springer.

Wirtz, B. W. (2000), "Der virtuelle Kunde im Internet ist flüchtig - Internet-Unternehmen müssen Kunden mit substantiellen Vorteilen an sich binden", FAZ, 14.12.2000 (291), 31.

Wirtz, J. / Mattila, A. S. / Lwin, M. O. (2007), "How Effective Are Loyalty Reward Programs in Driving Share of Wallet?" Journal of Service Research, 9 (4), 327-334.

Woodruff, R. B. / Gardial, S. F. (1996), Know Your Customer, Cambridge.

[www.loyaltycard.in/](http://www.loyaltycard.in/) (2008), "Loyalty Profiling", <http://www.loyaltycard.in/content/view/39/1>, (13.06.2008).

Wyner, G. A. (1996), "Customer Profitability: Linking Behavior to Economics", Marketing Research, 8 (2), 36-38.

Xue, M. / Harker, P. T. / Heim, G. R. (2000), "Website Efficiency, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: A Customer Value Driven Perspective", Operations and Information Management Department, Wharton School, 2000, <http://opim.wharton.upenn.edu/~harker/website010501.pdf>, (03.05.2002).

Yau, O. H. M. / McFetridge, P. R. / Chow, R. P. M. / Lee, J. S. Y. / Sin, L. Y. M. / Tse, A. C. B. (2000), "Is Relationship Marketing for Everyone?" European Journal of Marketing, 34 (9-10), 1111-1127.

Yi, Y. / Jeon, H. (2003), "Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty", Journal of the Academy of Marketing Science, 31 (3), 229-240.

Yim, C. K. / Kannan, P. K. (1999), "Consumer Behavioral Loyalty: A Segmentation Model and Analysis", Journal of Business Research, 44, 75-92.

Yoon, S. / Kim, J. (2000), "An Empirical Validation of a Loyalty Model based on Expectation Disconfirmation", Journal of Consumer Marketing, 17 (2), 120-136.

Yun, Z. / Good, L. K. (2007), "Developing customer loyalty from e-tail store image attributes", *Managing Service Quality*, 17 (1), 4-22.

Zeithaml, V. A. / Berry, L. L. / Parasuraman, A. (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, 60 (2), 31-46.

Zeithaml, V. A. / Parasuraman, A. / Berry, L. L. (1990), *Delivering Service Quality: Balancing Customer Perceptions and Expectations.*, New York, The Free Press.

Zeithaml, V. / Parasuraman, A. / Malhotra, A. (2001), "A Conceptual Framework for Understanding E-Services Quality: Implications for Future Research and Managerial Practice", in: Working Paper No. 00-04, University of North Carolina at Chapel Hill. Chapel Hill, NC.