Torsten Tomczak, Sven Reinecke und Jörg Finsterwalder

Kundenausgrenzung: Umgang mit unerwünschten Dienstleistungskunden

1. Problemstellung und Zielsetzung
2. Notwendigkeit der Kundenausgrenzung
 - 2.1 Unternehmensbezogene Gründe
 - 2.1.1 Unzureichende Fokussierung von Kundenakquisition und -bindung
 - 2.1.2 Strategische Neuausrichtung
 - 2.2 Kundenbezogene Gründe
 - 2.2.1 Veränderte Kundenbedürfnisse
 - 2.2.2 Verhaltensbezogene Gründe
3. Einordnung und Systematisierung der Kundenausgrenzung
 - 3.1 Der aufgabenorientierte Ansatz als Bezugsrahmen für die Kundenausgrenzung
 - 3.2 Systematisierung der Kundenausgrenzung
 - 3.3 Festlegung des Begriffs Kundenausgrenzung
4. Ausgrenzung aktueller Kunden bei Dienstleistungsunternehmen
 - 4.1 Besonderheiten der Bearbeitung von Dienstleistungskunden
 - 4.2 Der Vier-Phasen-Prozeß der Ausgrenzung von Dienstleistungskunden
 - 4.2.1 Bewertung und Selektion von Dienstleistungskunden
 - 4.2.2 Strategien der Ausgrenzung von Dienstleistungskunden
 - 4.2.3 Maßnahmen der Ausgrenzung von Dienstleistungskunden
 - 4.3 Besonderheiten und Herausforderung der Ausgrenzung von Dienstleistungskunden
5. Ausblick

Literatur

Prof. Dr. *Torsten Tomczak* ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel; Dr. *Sven Reinecke* leitet das Kompetenzzentrum „Marketingplanung & -controlling“ am Forschungsinstitut für Absatz und Handel und ist Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen; Dipl.-Kfm. *Jörg Finsterwalder* ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Absatz und Handel.

1. Problemstellung und Zielsetzung

Ausdrücke wie „Kundenausgrenzung“ oder Forderungen wie „Fire your customer“ (Wax 1996, S. 136; Jordan 1998, S. 97) sind negativ belegt und stehen zu aktuellen Schlagworten wie bspw. jenem des „Total Customer Care“ (vgl. zum Beispiel Fahlbusch 1998, S. 184ff.) scheinbar im Widerspruch. In Zeiten, in denen Kundennähe (dazu Homburg 1995), Kundenbindung (vgl. unter anderem Tomczak/Dittrich 1997; Bruhn/Homburg 1999) und Kundenrückgewinnung (vgl. hierzu Stauss 1997) im Mittelpunkt unternehmerischen Handelns stehen, befremdet die Thematisierung des Ausschlusses von Kunden.

Dennoch war und ist *Kundenausgrenzung* als integraler Bestandteil der Kundenbearbeitung ein aktuelles Thema: Kundenselektion und deren Umsetzung in Form einer aktiven Gestaltung der eigenen Kundenstrukturen helfen Unternehmen, den Fokus auf die geeigneten („richtigen“) Kunden zu richten und sind somit Voraussetzung für eine umfassende Kundenorientierung. Dieser Fokus ist aufgrund der Intangibilität der Leistungen insbesondere für den Dienstleistungsbereich notwendig. Kunden- und Geschäftsbeziehungen sind hier ein entscheidender Erfolgsfaktor (vgl. hierzu zum Beispiel Bruhn/Bunge 1994; Belz et al. 1998). Investitionen in Verbesserungen der Servicequalität können aber auch kontraproduktiv sein, wenn sie auf jene Kunden fokussieren, derer sich das Unternehmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht eigentlich entledigen sollte (Reichheld 1993, S. 66).

Unternehmen, die sich auf „ihre richtigen“ Kunden konzentrieren wollen, sind mit der Frage konfrontiert, wie sie mit denen aus ihrer Sicht „falschen“ Kunden umgehen sollten.

Der vorliegende Beitrag setzt sich mit dieser Herausforderung auseinander: Welche Gründe führen dazu, daß Kunden ausgegrenzt werden (sollten) (Abschnitt 2)? Wie ist das Thema „Kundenausgrenzung“ in das Kundenmanagement einzuordnen (Abschnitt 3)? Zwischen welchen Strategien können Dienstleistungsunternehmen wählen, wenn sie sich von aktuellen Kunden trennen wollen (Abschnitt 4)? Abschließend wird die Relevanz dieses Themas für weitere Forschungen unterstrichen (Abschnitt 5).

2. Notwendigkeit der Kundenausgrenzung

Unternehmen müssen sich aus unterschiedlichen Gründen mit dem Thema Kundenausgrenzung auseinandersetzen. Ursachen und Anlässe können sowohl auf Unternehmensseite als auch auf Kundenseite liegen.

2.1 Unternehmensbezogene Gründe

Unternehmensseitig lassen sich insbesondere zwei *Ursachen für die Notwendigkeit einer Kundenausgrenzung* feststellen. Dies ist zum einen der fehlende Fokus im Rahmen der Kundenakquisition und -bindung, zum anderen eine strategische Neuausrichtung.

2.1.1 Unzureichende Fokussierung von Kundenakquisition und -bindung

Der Kundenstamm vieler Unternehmen ist häufig historisch gewachsen (Homburg/Daum 1998, S. 126). Insbesondere in den achtziger Jahren, die bei zahlreichen Unternehmen durch ein einseitiges Volumen- und Wachstumsstreben gekennzeichnet waren, galt das Umsatzwachstum als Maßstab für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens – nicht jedoch der Kundenwert (Oggenfuss 1992, S. 25; Keller 1994, S. 331; Blattberg/Deighton 1997, S. 29; Daum/Homburg 1998, S. 126). Die für das Umsatzwachstum kontraproduktiven Kundenverluste versuchten die Unternehmen durch die *verstärkte Akquisition neuer Kunden* zu kompensieren. Das gesamte Marketinginstrumentarium wurde auf die Kundenakquisition ausgerichtet, der bestehende Kundenstamm stand dagegen nicht im Mittelpunkt (Keller 1994, S. 331; Blattberg/Deighton 1997, S. 29). Die Kundenstruktur als Ansatzpunkt für eine Produktivitätssteigerung wurde weitgehend vernachlässigt (Homburg/Daum 1998, S. 126). Das Resultat der Dominanz eines solchen unkontrollierten Massenmarketing zeigt sich in den häufig sehr großen und stark heterogenen Kundenbeständen (Oggenfuss 1992, S. 25; Homburg/Daum 1998, S. 126).

Aber auch in der heutigen Zeit wird das unternehmerische Verhalten häufig durch kurzfristige Wachstumsziele geprägt, die einer auf langfristigen Markterfolg ausgerichteten Planung der Kundenstruktur entgegenstehen. Gleichzeitig sind Maßnahmen der Kundenbindung häufig mit hohen Investitionen verbunden, die sich kurzfristig ebenfalls negativ auf das Unternehmensergebnis auswirken. Einige Unternehmen sind daher speziellen Kundenbindungsmaßnahmen gegenüber skeptisch eingestellt. Nicht selten findet ein *Verzicht auf ein aktives Kundenbindungsmanagement* mit der Begründung statt, daß dessen Kosten im Verhältnis zu den Erträgen zu hoch und die Rentabilität somit zu gering seien.

Kundenbindung geht in der Regel mit Kundenselektion einher – sie ist nur dann langfristig effektiv und effizient, wenn sie sich an die „richtigen Kunden“ (Tomczak/Dittrich 1997, S. 58ff.) richtet, das heißt jene Kunden, die für das Unternehmen einen hohen Wert haben. Der *Kundenwert* (u.a. Plinke 1989; Haag 1992; Scheiter/Binder 1992) ergibt sich insbesondere aus der derzeitigen Rentabilität des Kunden, dem zukünftigen Umsatzpotential sowie aufgrund vorökonomischer Größen wie bspw. dem Referenz- und Weiterempfehlungspotential des Kunden (siehe ausführlich unter Punkt 4.2.1).

Daher sind eine gezielte Bereinigung der Kundenstruktur und eine klare Kundenfokussierung erforderlich, um Kundennähe langfristig profitabel zu gestalten (vgl. auch Homburg/Daum 1998, S. 126). Eine Bereinigung ist nach Aussagen von Führungskräften die

wirksamste Strategie zur Kostensenkung (Tomczak/Belz 1993, S. 30) und führt dazu, daß sich die Kräfte des Unternehmens bündeln lassen sowie einzigartige Leistungen für die richtigen Kunden vermarktet werden können (Belz 1997, S. 96).

2.1.2 Strategische Neuausrichtung

Strategische Überlegungen können dazu führen, daß sich ein Unternehmen neu ausrichtet und eine *Änderung des eigenen Geschäftsfeldportfolios* vornimmt. Dies kann das Ergebnis einer Fusion, einer umfassenden Kooperation mit einem anderen Unternehmen oder einer veränderten Rolle eines Unternehmens innerhalb eines Gesamtkonzerns sein. In diesem Zusammenhang ist es zum einen möglich, daß ein Angebot aus dem Portfolio eines Unternehmens eliminiert wird (zum Beispiel durch Desinvestition oder Verkauf). Zum anderen können gewisse Geschäftsfelder von einer Neupositionierung betroffen sein (Kuß/Tomczak 1998, S. 133). Beide Strategien haben zur Folge, daß sich die Zielgruppe des Unternehmens verändert. Bestimmte aktuelle Kunden des Unternehmens haben damit keine Möglichkeit mehr, ihr bisheriges Kaufverhalten aufrechtzuerhalten, weil Leistungen nicht mehr angeboten werden oder weil sich die Angebote im Rahmen der Neupositionierung verändert haben und die Kunden durch den neuen Produktnutzen nicht mehr angesprochen werden.

Eine Extremform einer strategischen Neufokussierung ist die *Änderung des Geschäftszwecks*. So stellte bspw. die als Schreibmaschinenhersteller bekannte Firma Triumph Adler früher einmal Fahrräder und Motorräder her, aber keine Schreibmaschinen. Heute hat dieses Unternehmen nach mehrmaligem Eigentümerwechsel einen vollkommen anderen, dienstleistungsorientierten Geschäftszweck – es fungiert als Management Holding Gesellschaft für mittelständische Unternehmen. Solche Neuorientierungen haben zwangsläufig zur Folge, daß einige Kunden nicht mehr in das Portfolio eines Unternehmens passen.

Des weiteren ist es möglich, daß Unternehmen ihre *Distributionskanäle ändern* und bspw. in den Direktvertrieb einsteigen. Damit kann u.U. die Managementherausforderung verbunden sein, sich vom Zwischenhandel zu trennen (zum Problem der Abstimmung der Distributionskanäle vgl. insbesondere Schögel 1997).

2.2 Kundenbezogene Gründe

Auf Kundenseite sind im wesentlichen zwei Ursachen für eine Ausgrenzung zu unterscheiden. Zum einen können sich Bedürfnisse der aktuellen Kunden ändern, zum anderen kann deren Kaufverhalten Anlaß für eine Ausgrenzung sein. Beide Ursachen können u.U. nicht eindeutig voneinander getrennt werden.

2.2.1 Veränderte Kundenbedürfnisse

Die Bedürfnisse eines Kunden ändern sich im Zeitverlauf. So hat bspw. ein Unternehmen in der Phase der Betriebsgründung als Personengesellschaft ganz *spezifische Anforderungen* (bspw. Kreditgewährung, juristische Unterstützung) an eine Bank. Wächst dieses Unternehmen, so nimmt im Zeitablauf die Relevanz vollkommen anderer Bedürfnisse zu (bspw. internationaler Zahlungsverkehr, Börsengeschäfte, gegebenenfalls Umwandlung in eine Aktiengesellschaft). Unter Umständen „paßt“ die Bank allmählich immer weniger zum Kunden, weil sie dessen Bedürfnisse nicht mehr mit ihrem Kerngeschäft bestmöglich abdecken kann. Die Geschäftsbeziehung zwischen Bank und Kunde ist in einer solchen Situation nicht optimal. Daher erscheint es u.U. ratsam, daß die Bank nicht wartet, bis der Kunde die Geschäftsbeziehung von sich aus aufgrund von Unzufriedenheit mit den Bankleistungen beendet. Vielmehr empfiehlt es sich, aktiv vorzugehen (bspw., indem man im Rahmen eines Kundengesprächs vereinbart, daß der Kunde für gewisse Leistungen eine Zweitbankbeziehung in Anspruch nehmen sollte).

2.2.2 Verhaltensbezogene Gründe

Viele Märkte sind durch *steigende Ansprüche der Nachfrager* sowie deren aggressives Verhalten mit hoher Preissensibilität bei abnehmender Kundentreue gekennzeichnet (Meffert/Bruhn 1997, S. 7; Meyer 1998, S. 12). Einige Kunden stellen, im Verhältnis zu ihrer Gegenleistung (insbesondere Geld und Informationen), unrealistische Forderungen an das Unternehmen bzgl. des Inputs, das heißt bzgl. der Leistung und Zusatzleistung, die der Anbieter ihrer Meinung nach zu erbringen hat (Jordan 1998, S. 97). Dieser „Misfit“ zwischen Kunde und Unternehmen schlägt sich neben dem Preis und dem Überlassen von Know-how auch bei der zeitlichen Bereitstellung des Angebots in Forderungen nach Produktmodifikationen, in den Zahlungsgewohnheiten oder aber auch in einer fehlenden Beteiligung an den Qualitätsprogrammen des Unternehmens nieder (Salgado 1998, S. B6). Aussagen von Service-Experten zufolge sind – mit zunehmender Tendenz – 5 bis 10 Prozent der Kunden als „problematisch“ einzustufen, und ihre Streitlust scheint zu steigen (McCune 1998, S. 50). Die Existenz dieser „problem customers“ (Zemke/Anderson 1990; Schrage 1992; Lovelock 1994), die sich durch einen „Mißkonsum“ der Leistungen des Unternehmens auszeichnen, wurde bereits empirisch nachgewiesen (vgl. hierzu Bitner et al. 1994, S. 98ff.).

Ein weiterer verhaltensbezogener Anlaß für Kundenausgrenzung können *Ausstrahlungseffekte und Interaktionen* zwischen verschiedenen Kundengruppen sein. So ist bspw. durchaus denkbar, daß Kunden in einem Hotel durch ihr Verhalten andere Gäste stören. Unter Umständen können auch bestimmte Eigenschaften von Kunden, bspw. die Zugehörigkeit zu einer sozialen Schicht, zu einer Berufsgruppe oder zu einer Nationalität, Ursache für Ausgrenzungsüberlegungen sein. In einem solchen Fall gehen Kundenselektion und -ausgrenzung häufig mit ethischen Fragestellungen einher.

Ein gezieltes Management des Kundenstamms muß daher – unter Berücksichtigung der genannten Ursachen – nicht nur darauf ausgerichtet sein, aktuelle Kunden zu binden und frühere Kunden wiederzugewinnen, sondern auch einen ertragreichen zukünftigen Soll-Kundenstamm anstreben. Zu vermeiden sind dabei Ausgaben zur Akquisition, Bindung oder Rückgewinnung von Kunden, die für das eigene Unternehmen unprofitabel sind (Reichheld 1997, S. 62) oder die sich durch ihr Verhalten zu störenden Kunden entwickeln.

3. Einordnung und Systematisierung der Kundenausgrenzung

Im folgenden wird die Kundenausgrenzung anhand des aufgabenorientierten Ansatzes im Marketing eingeordnet und die wichtigsten Begriffe werden bestimmt.

3.1 Der aufgabenorientierte Ansatz als Bezugsrahmen für die Kundenausgrenzung

Der aufgabenorientierte Ansatz (Tomczak/Reinecke 1996) rückt die zentralen Wertgeneratoren eines Unternehmens bzw. eines Geschäftsbereichs – *aktuelle und zukünftige Kunden sowie bestehende und neue Leistungen* (Produkte, Dienstleistungen, Rechte) – in den Mittelpunkt der marktorientierten Unternehmensführung. Unternehmen können ihre Wachstums- und Gewinnziele erreichen, indem sie neue Kunden akquirieren und/oder indem sie Preisbereitschaft, Kauffrequenz und -intensität sowie Verbundkäufe (Cross Selling) von aktuellen Kunden erhöhen. Analog können sie sich auf neue Leistungen und/oder bestehende Leistungen konzentrieren. Es werden zwei Seiten derselben Medaille betrachtet: Einmal stellen sich die Unternehmen die Frage nach möglichen Ertragsquellen aus der Kundenperspektive, das andere Mal aus der Leistungsperspektive. Wie an anderer Stelle gezeigt wird (Tomczak/Reinecke 1996; Tomczak/Reinecke 1998; Tomczak et al. 1998), bedarf es eines integrierten Managements der Kunden- und Leistungsperspektive: Will ein Unternehmen langfristig erfolgreich am Markt agieren, so muß es Kunden- und Leistungspotentiale erschließen und aufbauen.

Aus den Wertgeneratoren – aktuelle und zukünftige Kunden sowie bestehende und neue Leistungen – leiten sich vier Kernaufgaben im Marketing ab (vgl. Schaubild 1).

Begriff	Kernaufgabe	Operationale Definition	Philosophie
Kundenakquisition	Erschließen von Kundenpotentialen	Sämtliche Maßnahmen, die dazu führen, daß ein Kunde erstmals beim betreffenden Anbieter kauft.	Relevante Bedürfnisse wirtschaftlich interessanter Kunden erkennen und ansprechen.
Kundenbindung	Ausschöpfen von Kundenpotentialen	Sämtliche Maßnahmen, die zu kontinuierlichen oder vermehrten Wieder- und Folgekäufen führen bzw. verhindern, daß Kunden abwandern.	Faktische und psychologische Wechselbarrieren bei wirtschaftlich interessanten Kundengruppen optimieren.
Leistungsinnovation	Erschließen von Leistungspotentialen	Sämtliche Maßnahmen, die ergriffen werden, um neue Angebote zu kreieren und im Markt durchzusetzen.	Aufgrund überlegener Ressourcen neue Problemlösungen entwickeln.
Leistungspflege	Ausschöpfen von Leistungspotentialen	Sämtliche Maßnahmen, die zu einer möglichst nachhaltigen Marktpräsenz eines Angebotes führen.	Vorhandene Problemlösungen unter Einsatz überlegener Ressourcen optimieren und multiplizieren.

Schaubild 1: Die vier Kernaufgaben im Marketing – Definitionen und Philosophie
(Quelle: In Anlehnung an Tomczak/Reinecke 1998, S. 11)

Zunächst ist der Kundenbegriff näher zu definieren, um eine spätere Differenzierung bei der Kundenausgrenzung vornehmen zu können. Es soll hier eine Unterscheidung zwischen potentiellen, aktuellen und ehemaligen Kunden zugrundegelegt werden (Lippmann 1992, S. 4), die sich maßgeblich auf die Leistungsabnahme bezieht.

Unter *potentiellen Kunden* wird ein breites Spektrum von Marktsubjekten subsumiert, angefangen bei den möglichen Nachfragern, die das Angebot des betreffenden Unternehmens noch nicht kennen, sich also weder mit den Leistungskomponenten des Produktes auseinandergesetzt haben, noch mit dem Unternehmen in Verbindung getreten sind oder von ihm kontaktiert wurden. Das Spektrum des potentiellen Kunden reicht bis zu den Marktteilnehmern, die schon erste Bekanntschaft mit dem Anbieter gemacht haben, Vorgespräche oder Verhandlungen geführt sowie Bewertungsaktivitäten der Leistungen vorgenommen haben (Kreutzer 1990, S. 106; Link 1995, S. 108).

Aktuelle Kunden sind die Kunden, die darüber hinaus bereits Leistungen des Unternehmens (erstmalig) abgenommen haben (Diller/Kusterer 1988, S. 211) bzw. ihre Transaktionen mit dem Anbieter weiter ausbauen. Hierzu zählen Erstkäufer, Folge- und Mehrfachkäufer und Stammkunden sowie jene Kunden, die zeitweise auch in größerem Maße beim Wettbewerber einkaufen (Wechselkunden) (Weinhold-Stünzi 1987, S. 1; Lippmann 1992, S. 4; Link 1995, S. 108).

Die Gruppe der *ehemaligen Kunden* schließt diejenigen Marktteilnehmer ein, die keine Leistungen des Unternehmens mehr in Anspruch nehmen.

Der Kundenbegriff umfaßt sowohl die privaten als auch die gewerblichen Nachfrager (Cornelsen 1996, S. 5). Die weiteren Ausführungen konzentrieren sich dabei auf Endverbraucher, insbesondere auf Dienstleistungskunden.

Auf Kundenebene stehen das Erschließen und Ausschöpfen von Kundenpotentialen im Mittelpunkt. Dabei schließt letzteres die Rückgewinnung ehemaliger Kunden ein, so daß sich unter Bezugnahme auf einen stark vereinfachten Kundenlebenszyklus (detailliertere Zyklen bei Dwyer et al. 1987, S. 15ff.; Hentschel 1991, S. 26f.; Diller 1995, S. 57ff.) der in Schaubild 2 dargestellte Ablauf ergibt.

Schaubild 2: Kundenbearbeitung im Zeitablauf

In allen drei Lebenszyklusphasen des Kunden spielt – wie nachfolgend gezeigt wird – die Kundenausgrenzung eine Rolle.

3.2 Systematisierung der Kundenausgrenzung

Grundsätzlich lassen sich – neben der Unterscheidung nach Kundentypen – zwei Formen der Kundenausgrenzung differenzieren, und zwar die *beabsichtigte* und die *unbeabsichtigte Kundenausgrenzung*. Diese Differenzierung wird von Stauss (1997, S. 6) als „intentionally (...) and (...) unintentionally pushed away“ bezeichnet, was auch die Schlüsselrolle des Unternehmens bei der Ausgrenzung hervorhebt. Durch die Kombination der

drei Phasen des Kundenlebenszyklus mit den Ausgrenzungsformen ergibt sich die in Schaubild 3 dargestellte Systematik.

Schaubild 3: Typologie der Kundenausgrenzung

Zu einer *unbeabsichtigten Ausgrenzung potentieller Kunden* durch das Unternehmen kommt es, wenn die Kunden nicht als relevante Zielgruppe erfaßt werden. Der potentielle Kunde wird damit zum Nicht-Kunden des Unternehmens. Zu dieser Akquisitionslücke kann es bspw. aufgrund mangelnder Marktforschung oder unzureichendem Database-Marketing kommen. Als Konsequenz dieser unbeabsichtigten Ausgrenzung des potenti-

ellen Kunden ergibt sich für das Unternehmen die Notwendigkeit, regelmäßig die Methoden und Datenquellen im Akquisitionsmanagement zu überprüfen. Darüber hinaus gilt es, die Akquisitionsmaßnahmen durch Sondierung des relevanten Feldes an Nicht-Verwendern oder Kunden der Konkurrenz, die für das eigene Unternehmen gewonnen werden können (Tomczak/Karg 1999, S. 4 f.), zu verstärken.

Die Ausgrenzung wird zu einem gezielten und *beabsichtigten Kundenausschluß*, wenn der Kunde nicht die beabsichtigten Zielgruppenkriterien erfüllt. Der Kunde wird von den Akquisitionstätigkeiten des Unternehmens ausgenommen. Dennoch ist eine Erfassung des Nicht-Kunden möglich. Zwar werden zum aktuellen Zeitpunkt keine weiteren Maßnahmen eingeleitet, einer späteren Überprüfung des Nicht-Kunden auf seine Attraktivität für das Unternehmen steht jedoch nichts im Wege (vgl. hierzu auch Schulz 1994, S. 6).

Bei einer *unbeabsichtigten Ausgrenzung des aktuellen Kunden* wird der Kunde ungewollt durch das Unternehmen von Kundenbindungsprogrammen ausgeschlossen. Der Kunde ist nicht oder nicht umfassend genug in die Kundenbindungsaktivitäten integriert oder wird durch das Kundenkontaktpersonal nicht oder nicht ausreichend bearbeitet (Kundenbindungslücke), von Leistungen des Unternehmens ausgenommen und dadurch zur Beendigung der Geschäftsbeziehung veranlaßt. Ziel des Unternehmens muß hier zum einen eine Überprüfung des Kundenbindungsmanagements sein, insbesondere der dem aktuellen Kundenstamm zugrunde liegenden Datenbasis (Diller/Müllner 1998, S. 1231). Zum anderen gilt es, die Kundenbindungsmaßnahmen bezüglich Inhalt und Wirkung kritisch zu hinterfragen (vgl. hierzu Tomczak/Dittrich 1997).

Im Rahmen der *beabsichtigten Ausgrenzung aktueller Kunden* wird der Kunde von dem Unternehmen durch Auflösen der Geschäftsbeziehung aus dem Kundenstamm ausgesondert. Der aktuelle Kunde wird damit zum Nicht-Kunden des Unternehmens. Diese beabsichtigte Ausgrenzung muß sehr differenziert erfolgen und stellt das Unternehmen vor große Managementherausforderungen. Insbesondere müssen negative Auswirkungen vermieden werden (siehe hierzu Abschnitt 4.3).

Die Gruppe der ehemaligen Kunden ist die letzte der drei bei der Kundenausgrenzung zu berücksichtigenden Gruppen. Bei *unbeabsichtigter Ausgrenzung* werden die *ehemaligen Kunden* von Rückgewinnungsprogrammen aufgrund einer unsystematischen Suche nach verlorenen attraktiven Kunden nicht erfaßt. Gründe dafür können sein, daß dem Kundenkontaktpersonal keine Datenbasis zur Verfügung steht, aus der die Namen ehemaliger Kunden und deren Nachfragegewohnheiten sowie deren Kundenwert hervorgehen, oder aber eine fehlende Ermächtigung des Personals (empowerment), eigenständig Entscheidungen und Maßnahmen zur Rückgewinnung durchzuführen (vgl. hierzu analog Stauss 1997, S. 13). Diese Kundenrückgewinnungslücke muß durch verstärkte Tätigkeiten, insbesondere durch eine Reorganisation der internen Datenversorgung sowie klare Handlungsanweisungen für das Kontaktpersonal geschlossen werden.

Sind die *ehemaligen Kunden* das Ziel einer *beabsichtigten Ausgrenzung*, bleiben sie definitiv von den Rückgewinnungsaktivitäten ausgeschlossen, weil sie entweder nicht mehr

von Interesse für das Unternehmen sind oder weil das Unternehmen andere Prioritäten beim Erschließen und Ausschöpfen von Kundenpotentialen setzt.

In allen Fällen besteht nach der Ausgrenzung auch die Möglichkeit, daß die abgewiesenen Kunden zur Konkurrenz wechseln oder aber den Ge- oder Verbrauch der Leistung zukünftig vollständig unterlassen.

3.3 Festlegung des Begriffs Kundenausgrenzung

Aus den oben getroffenen Aussagen soll der Begriff der Kundenausgrenzung nachfolgend im Sinne einer Arbeitsdefinition festgelegt werden: Kundenausgrenzung läßt sich verstehen als der intendierte oder unintendierte Ausschluß eines potentiellen, aktuellen oder ehemaligen Kunden von Leistungen, die vom jeweiligen Unternehmen angeboten werden. Die Kundenausgrenzung umfaßt sowohl die Kundenbewertung und -selektion (Ausgrenzungsentscheidung) als auch die Strategien und Maßnahmen zur Umsetzung der Ausgrenzung. Die Ausgrenzung geht somit über die reine Kundenselektion hinaus, indem insbesondere auch danach gefragt wird, wie ein Unternehmen mit unerwünschten Geschäftsbeziehungen umgehen sollte.

Im Gegensatz zur Abwanderung, die sich durch Aktivität des Kunden – Entscheidung zum Verlassen des Unternehmens und Umsetzen der Entscheidung – und Passivität des Anbieters auszeichnet, steht bei der Ausgrenzung das Verhalten des Anbieters im Vordergrund.

Um die Komplexität der Betrachtung zu reduzieren, konzentrieren sich die nachfolgenden Ausführungen auf die *beabsichtigte Ausgrenzung aktueller Kunden* durch Dienstleistungsunternehmen. Damit wird gleichzeitig auch der Fokus auf eine der in der Unternehmensrealität wichtigsten Fragestellungen gerichtet.

4. Ausgrenzung aktueller Kunden bei Dienstleistungsunternehmen

4.1 Besonderheiten der Bearbeitung von Dienstleistungskunden

Eine vom Forschungsinstitut für Absatz und Handel an der Universität St. Gallen durchgeführte empirische Studie (Tomczak et al. 1998, S. 22 f.) zum aufgabenorientierten Ansatz belegt, daß Dienstleister besonderes Gewicht auf das *Erschließen und Ausschöpfen von Kundenpotentialen* legen. Mit einem relativen Anteil von 32,3 Prozent bei der Kundenbindung, gefolgt von der Kundenakquisition mit 29,3 Prozent, wurden diese beiden

Kernaufgaben am stärksten von den befragten Führungskräften gewichtet. Sie übersteigen mit insgesamt über 60 Prozent den Anteil der beiden primär leistungsbezogenen Aufgaben deutlich (Leistungspflege: 20,7 Prozent; Leistungsinnovation: 17,7 Prozent).

Die hohe Gewichtung der Kundenpotentiale bei Dienstleistern unterstreicht indirekt auch die Bedeutung der Kundenausgrenzung in diesem Sektor. Es ist für Dienstleistungsunternehmen wichtig, die „richtigen“ Kunden zu akquirieren und zu binden, und gleichzeitig mit hohen Kosten verbunden, die falschen Kunden zu bearbeiten. Das liegt nicht zuletzt an dem Charakter von Dienstleistungen (vgl. hierzu ausführlich Engelhardt et al. 1993; Meffert/Bruhn 1997, S. 23ff.), insbesondere an deren Individualisierungsgrad, also an der kundenbezogenen Spezifität der Aktivitäten zur Bereitstellung der Leistung und des sich anschließenden Prozesses zum Erbringen jener Leistung am Kunden (Meffert/Bruhn 1997, S. 33) und dem damit verbundenen hohen Einsatz von Personalressourcen.

4.2 Der Vier-Phasen-Prozeß der Ausgrenzung von Dienstleistungskunden

Der gesamte Prozeß der Ausgrenzung aktueller Dienstleistungskunden läßt sich in vier Phasen einteilen (vgl. Schaubild 4). Zunächst werden die Kunden im Kundenstamm des Unternehmens bewertet (Phase 1), dann erfolgt in Phase 2 die Entscheidung, welche Kunden auszugrenzen sind. Das eigentliche „Wie“ der Kundenausgrenzung ist Gegenstand der Phasen 3 und 4, in denen die Strategien und Maßnahmen der Kundenausgrenzung festgelegt werden.

Schaubild 4: Prozeß der Kundenausgrenzung

Nachfolgend werden die einzelnen Phasen der Kundenausgrenzung näher erläutert.

4.2.1 Bewertung und Selektion von Dienstleistungskunden

Eine Vielzahl von Autoren greift das diffizile Problem der Kundenbewertung auf (vgl. bspw. Plinke 1989; Haag 1992; Scheiter/Binder 1992; Schleuning 1994; Schulz 1994; Link 1995; Whitney 1996; Blattberg/Deighton 1997; Gierl/Kurbel 1997; Schleuning 1997; Köhler 1999) und versucht mit unterschiedlichen Methoden, den Wert eines Kunden zu bestimmen. Dabei unterscheiden die angewandten Bewertungsmethoden ökonomische und vorökonomische Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes (Schleuning 1994, S. 161; Schulz 1994, S. 103ff.).

Bei *ökonomischen Ansätzen* wird der Umsatz bzw. das Umsatzpotential mit einfachen ABC-Analysen betrachtet (Link 1995, S. 108; Köhler 1999, S. 335ff.) und gegebenenfalls zusätzlich die jeweilige Kundenlebenszyklusphase berücksichtigt (Woodside/Soni 1991, S. 6ff.). Des weiteren läßt sich mit Erfolgs(potential)analysen der Kundenwert über Kundendeckungsbeitragsrechnungen (Schierenbeck 1991, S. 307; Haag 1992, S. 25ff.; Köhler 1999, S. 335ff.), Prozeßkostenbeitragsrechnungen und Bonitätsanalysen (Schulz 1994, S. 109ff.) untersuchen, wodurch Aussagen über die Rentabilität und das zukünftige Potential des Kunden getroffen werden können.

Vorökonomische Größen umfassen das Referenz- (Weiterempfehlung), Cross-Selling- (Absatz weiterer als der bisherigen Leistungen), Informations- (Zufluß und Nutzbarkeit von Kundeninformationen), Innovations- (Kunde als Impulsgeber des Unternehmens) und Kooperationspotential (Synergien und Wertsteigerungspotentiale durch verstärkte Zusammenarbeit und Integration der Wertschöpfungsketten) des Kunden (vgl. hierzu ausführlich Plinke 1989, S. 317; Schleuning 1994, S. 161ff.; Schulz 1994, S. 113ff.; Rudolf-Sipötz/Tomczak 1999).

Rudolf-Sipötz/Tomczak (1999) schlagen vor, diese Größen zu kombinieren und den Kundenwert als dreidimensionalen Vektor darzustellen. Daraus ergibt sich ein *Kundenkubus*, bestehend aus der Rentabilität und dem Kundenumsatzpotential (ökonomische Größen) sowie den vorökonomischen Faktoren als komplementärem Wertbeitrag (vgl. Schaubild 5).

Die Kunden werden anhand der drei Dimensionen bewertet. Damit läßt sich der Kundenkubus als einfache Methode zur Visualisierung des Kundenwerts verwenden, der wiederum eine wichtige Grundlage für die Kundenselektion sowie die Entscheidung ist, welche aktuellen Kunden auszugrenzen sind (Phase 2).

Schaubild 5: Kundenkubus zur Bewertung und Selektion von Kunden
(Quelle: Rudolf-Sipötz/Tomczak 1999)

4.2.2 Strategien der Ausgrenzung von Dienstleistungskunden

Grundsätzlich bieten sich *drei Basisstrategien* an, die sich nach der Intensität der Ausgrenzung unterscheiden und ein Kontinuum ergeben (vgl. Schaubild 6). Die drei Strategien werden anhand fiktiver Beispiele aus dem Bankbereich illustriert.

Die schwächste Form ist die *Nicht-Ausgrenzung*, das heißt, die Geschäftsbeziehung zum Kunden wird aufrechterhalten. Zwei Varianten zur weiteren Bearbeitung des Nachfragers sind möglich: Erstens ist es möglich, den Kunden aktiv in Kundenbindungsprogramme des Unternehmens einzubeziehen, bspw. über die Aufnahme in einen Kundenclub. Dadurch kann versucht werden, den Wert des Kunden, insbesondere dessen Umsatzpotential, für das Unternehmen zu steigern. Bei der zweiten Variante wird der Kunde auf demselben bisher üblichen, passivem Niveau bedient. Es findet keine Veränderung des Bearbeitungsaufwandes statt, und es werden auch keine Maßnahmen der Kundenbindung eingeleitet. Zu dieser Form der Kundenbearbeitung zählen reguläre Tätigkeiten wie das Zusenden von Kontoauszügen und ähnliches.

Schaubild 6: Basisstrategien der Kundenbearbeitung – ein Kontinuum zwischen Kundenerhaltung und Kundenausgrenzung

Die zweite Basisstrategie auf dem Kontinuum zwischen Kundenerhaltung und Kundenausgrenzung ist die *Teilausgrenzung*. Der Kunde bleibt zwar im Kundenstamm des Unternehmens, allerdings nur noch über eine reduzierte Zahl an Vertragsverhältnissen, das heißt, er kann auch nur Teile des Leistungsspektrums des Unternehmens in Anspruch nehmen. Die Teilausgrenzung ist aktiv oder passiv möglich. Bei der aktiven Teilausgrenzung werden einige Bestandteile der bisherigen Geschäftsbeziehung gekündigt, bspw. ein bereits gewährter Kredit. Gewisse andere Leistungen (bspw. Girokonto, Devisengeschäfte) stehen dem Kunden unverändert zur Verfügung. Im Rahmen der passiven Teilausgrenzung gilt es, dem Kunden bestimmte Leistungen, die er bereits einmal in Anspruch genommen hat, nicht mehr anzubieten. Als Beispiel ist der Verzicht auf das Angebot einer Intensivierung der Zusammenarbeit im Passivgeschäft der Bank zu nennen.

Die extremste Form der Ausgrenzung ist die *Totalausgrenzung*. Bei dieser Strategie wird die gesamte Geschäftsbeziehung zum Kunden beendet. Abgesehen von Beendigungsarbeiten wie abschließenden Abrechnungen, Rückgabe von Kundenkarten und ähnlichem oder dem Einstellen eines elektronischen Datentransfers findet keine weitere Bearbeitung mehr statt. Diese Strategie muß sorgfältig umgesetzt werden, um negative Auswirkungen zu minimieren. Mit dem Kunden sollte gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten gesucht werden (Jordan 1998, S. 99; McCune 1998, S. 51).

4.2.3 Maßnahmen der Ausgrenzung von Dienstleistungskunden

Die Maßnahmen, die zur Ausgrenzung von Dienstleistungskunden ergriffen werden können, umfassen als Ansatzpunkte die vier Bereiche des Marketingmix (vgl. Schaubild 7).

Schaubild 7: Maßnahmen der Kundenausgrenzung

Bezüglich der *Marktleistung* läßt sich eine (Teil-)Ausgrenzung des Kunden über eine Beschränkung der dem Kunden zugänglichen Angebote regulieren. Dabei können zum einen andere oder Verbesserungen bestehender Unternehmensleistungen vorenthalten werden. Zum anderen ist es möglich, die Leistung im Wert zu senken, bzw. ist es auch denkbar, daß eine gesonderte Minimalleistung für spezifische Kundengruppen erst geschaffen wird.

Die *Preisgestaltung* ist in der Unternehmensrealität einer der wichtigsten Ansatzpunkte für die Kundenausgrenzung. „Companies typically use pricing (...) to bring customers in (...), instead, they should use pricing to filter out (...) customers (...)“ (Reichheld 1993, S. 66). So haben bspw. die schweizerischen Großbanken die Gebühren im Retailbanking für unwirtschaftliche Kleinkunden massiv angehoben. Dadurch wird eine doppelte Rentabi-

litätssteigerung angestrebt: Zum einen steigen die Einnahmen, zum anderen wechseln einige unrentable Kunden zu anderen Banken oder zur Post.

Ferner ist es möglich, die Preisgestaltung so einzusetzen, daß der Kunde zu wirtschaftlicherem Verhalten angeregt wird, bspw. indem er seine Eigenleistung erhöht (Überweisungen über Internet statt per Formular) (vgl. hierzu auch Heskett 1986).

Ausgrenzungsmaßnahmen, die die *Marktbearbeitung* bzw. die *Kommunikation* betreffen, umfassen unter anderem die Reduktion oder das Einstellen der persönlichen Kommunikation mit dem Kunden (bspw. Beratung nur nach telefonischer Voranmeldung), eine bevorzugte Behandlung anderer Kunden und eine stärker standardisierte Bearbeitung mit reduzierter Bearbeitungszeit pro Kundenkontakt. Werbung und Verkaufsförderungsmaßnahmen können gleichzeitig die gewünschte Positionierung des Unternehmens unterstreichen und dadurch sowohl künftigen als auch aktuellen Kunden die Hauptzielgruppe des Unternehmens kommunizieren.

Auch über die *Distribution* kann Einfluß genommen werden. Gezielte Ausgrenzungsmaßnahmen sind der Abbau von Distributionswegen (Schließen von Bankfilialen) oder die Verweigerung des Zugriffs auf bestimmte Kanäle des Dienstleistungsanbieters (zum Beispiel der Ausschluß vom Online Brokering).

Ferner ist es denkbar, auszugrenzende Kunden zu Tochter- oder Partnerunternehmen zu transferieren, die eine andere Kosten- und Kundenstruktur aufweisen und deren Leistungspalette der Gegenleistung des Kunden besser entspricht. Unter Umständen können auch Neugründungen oder Spin-Offs einzig und allein aus diesen Gründen entstehen. Im Extremfall ist auch ein Transfer zu einem Wettbewerber möglich (Whitney 1996, S. 104).

4.3 Besonderheiten und Herausforderungen der Ausgrenzung von Dienstleistungskunden

Bei der Umsetzung der Maßnahmen sind zahlreiche Besonderheiten und Herausforderungen der Kundenausgrenzung zu berücksichtigen.

Kommt es zu einer Beendigung der Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Dienstleistungskunde, unabhängig davon, ob es sich um eine Teil- oder Totalausgrenzung handelt, gilt es darauf zu achten, daß der Einsatz der Ausgrenzungsmaßnahmen so erfolgt, als läge die Problemursache beim Unternehmen und nicht beim Kunden. Die Beziehung ist nach Möglichkeit so zu beenden, daß sich die Parteien in Frieden trennen. Whitney (1996, S. 94) spricht sogar vom „Hinwegkomplimentieren“ des Kunden.

Die Ausgrenzung kann auch eine andere Schwierigkeit für das Unternehmen mit sich bringen. Eine Diffusion der Unzufriedenheit ausgegrenzter Kunden kann einen „Schneeball-“ oder „Zauberlehrlingseffekt“ nachsichziehen. Aus der gezielten aktiven Ausgrenzung bestimmter Kunden entsteht eine eigenständige Abwanderung weiterer Kunden, die

das Unternehmen nicht mehr kontrollieren kann, weil die ausgeschlossenen Kunden ihre schlechten Erfahrungen auch anderen Kunden weitererzählen und diese zum Weggang veranlassen (vgl. auch Butzer-Strothmann 1998, S. 70). Gerade bei Banken besteht auch ein Problem darin, daß ein Kunde als Privatmann einerseits unrentabel sein kann, aber andererseits in seiner beruflichen Funktion, als Entscheidungsträger eines Unternehmens, für die Bank ein profitabler und wichtiger Kunde ist.

Eine weitere, nicht zu unterschätzende Herausforderung ergibt sich aus dem gestiegenen Selbstbewußtsein der Verbraucher. Kunden, die sich ungerecht behandelt fühlen, wenden sich in der heutigen Zeit schnell an die Medien, um auf Mißstände aufmerksam zu machen. Fühlt sich der Dienstleistungskunde zu unrecht ausgegrenzt, bewirkt eine einseitige Schilderung seiner Situation in der Presse u.U. einen unverhältnismäßigen Imageschaden für das Unternehmen. Zudem neigt der Kunde dazu, negative Erlebnisse mit dem Dienstleistungsanbieter an andere (Kunden) weiterzuerzählen („word of mouth“), und schädigt dadurch das Unternehmen.

Auch interne Machtspiele können die Kundenausgrenzung erschweren. So könnte ein Mitarbeiter einen Kunden absichtlich fälschlich als strategisch wichtig einstufen, weil er seinen Posten oder Einfluß schützen will (Whitney 1996, S. 102), obwohl der Kunde bei objektiver Bewertung eigentlich auszugrenzen wäre.

Die Erkenntnis, daß fast jedes Unternehmen bestimmte Kunden hat, von denen es sich besser trennen sollte, birgt die Gefahr, daß Unternehmen aufgrund unzureichender Informationen potentiell wertvolle Kunden irrtümlich für entbehrlich halten (Reichheld 1997, S. 67). Eine auf soliden Analysen beruhende Informationsbasis ist daher eine der wichtigsten Voraussetzung für die Kundenausgrenzung.

5. Ausblick

Trotz oder gerade wegen der geschilderten Probleme bei der Ausgrenzung von Dienstleistungskunden erscheint es sinnvoll und notwendig, sich in Zukunft damit intensiv auseinanderzusetzen. Der Aufbau und die Pflege langfristiger Geschäftsbeziehungen mit attraktiven Kunden stehen im Mittelpunkt der marktorientierten Führung der meisten Unternehmen. Dies ist jedoch nur möglich, wenn auf Dauer sichergestellt ist, daß ein ausgewogenes Verhältnis von Leistung des Anbieters und Gegenleistung des Kunden besteht. Ist dies nicht der Fall, wird die knappste Ressource im Dienstleistungsunternehmen, nämlich fähige Mitarbeiter, an Kunden vergeudet, die weder strategisch bedeutend noch wichtig oder profitabel sind (Whitney 1996, S. 100).

Diese Herausforderungen werfen weitere Fragestellungen im Zusammenhang mit der Kundenausgrenzung auf. Unter anderem ist detaillierter zu untersuchen, wie sich auszugrenzende Kunden präzise typologisieren lassen. Es gilt außerdem, eine prozessuale Betrachtung der Kundenausgrenzung vorzunehmen. Auch die in- und externe Kommunika-

tion der Ausgrenzung oder die Anforderungsprofile an Management und Mitarbeiter sind weitere offene Punkte.

Je früher sich das Bewußtsein im Unternehmen durchsetzt, daß ein Prosperieren des Unternehmens auch von der Reife und Fähigkeit abhängt, sich von gewissen Kunden definitiv zu trennen – oder, wie Jordan (1998, S. 99) es direkter und plakativer formuliert: „Being able to fire a customer is a sign of business maturity“ – desto eher wird das Unternehmen seine Kräfte auf die wertvollen Kunden konzentrieren können. Nur dadurch läßt sich eine umfassende Kundenorientierung verwirklichen.

Literatur

- Belz, C. (1997): Dynamische Marktsegmentierung und Kundensysteme, in: Belz, C. (Hrsg.): Leistungs- und Kundensysteme. Kompetenz für Marketing-Innovationen, Festschrift für Heinz Weinhold-Stünzi, Schrift 2, St. Gallen, S. 94-118.
- Belz, C./Brademann, E./Fuchs, H.J./Gessner, W./Hidber, F./Kleiner, J.-C./Knecht, W./König, C./Schaub, O./Schlegel, H./Schleiffer, P./Simon, G./Steffen, G./Vogt, O. (1998): Management von Geschäftsbeziehungen, St. Gallen, Wien.
- Bitner, M.J./Booms, B.H./Mohr, L.A. (1994): Critical Service Encounters. The Employee's Viewpoint, in: Journal of Marketing, Vol. 58, No. 4, S. 95-106.
- Blattberg, R.C./Deighton, J. (1997): Aus rentablen Kunden vollen Nutzen ziehen, in: Harvard Business Manager, 19. Jg., Nr. 1, S. 24-32.
- Bruhn, M./Bunge, B. (1994): Beziehungsmarketing. Neuorientierung für Marketingwissenschaft und -praxis?, in: Bruhn, M./Meffert, H./Wehrle, F. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, Stuttgart, S. 41-84.
- Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.) (1999): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Butzer-Strothmann, K. (1998): Den Abbruch von Geschäftsbeziehungen verhindern, in: Absatzwirtschaft, 41. Jg., Nr. 2, S. 70-74.
- Cornelsen, J. (1996): Kundenwert. Begriff und Bestimmungsfaktoren, Arbeitspapier des Instituts für Marketing der Universität Erlangen-Nürnberg, Nr. 43, Erlangen-Nürnberg.
- Diller, H. (1995): Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing, Arbeitspapier des Instituts für Marketing der Universität Erlangen-Nürnberg, Nr. 40, Erlangen-Nürnberg.
- Diller, H./Kusterer, M. (1988): Beziehungsmanagement. Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: Marketing ZFP, 10. Jg., Nr. 3, S. 211-220.

- Diller, H./Müllner, M. (1998): Kundenbindungsmanagement, in: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart, S. 1219-1240.
- Dwyer, F.R./Schurr, P.H./Oh, S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 51, No. 4, S. 11-27.
- Engelhardt, W.H./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. (1993): Dienstleistungen als Absatzobjekt, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg., Nr. 5, S. 395-426.
- Fahlbusch, H. (1998): Total Customer Care bei Schott. Unternehmensveränderung für eine umfassende Kundenzufriedenheit, in: Reinecke, S./Sipötz, E./Wiemann, E.-M. (Hrsg.): Total Customer Care. Kundenorientierung auf dem Prüfstand, St. Gallen, Wien, S. 184-200.
- Gierl, H./Kurbel, T.M. (1997): Möglichkeiten zur Ermittlung des Kundenwertes, in: Link, J./Brendli, D./Schleuning, C./Kehl, R. (Hrsg.): Handbuch des Database Marketing, Ettlingen, S. 174-189.
- Haag, J. (1992): Kundendeckungsbeitragsrechnungen. Ein Prüfstein des Key-Account-Managements, in: Die Betriebswirtschaft, 52. Jg., Nr. 1, S. 25-39.
- Hentschel, B. (1991): Beziehungsmarketing, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 20. Jg., Nr. 1, S. 25-28.
- Heskett, J.L. (1986): Managing the Service Economy, Boston.
- Homburg, C. (1995): Kundennähe von Industriegüterunternehmen, Wiesbaden.
- Homburg, C./Daum, D. (1998): Das Management der Kundenstruktur als Controllingherausforderung, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Dittrich, S. (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen, S. 126-143.
- Jordan, P. (1998): Is it time to fire your customer?, in: VAR Business, Vol. 14, No. 3, S. 97-99.
- Keller, H.U. (1994): Retention-Marketing, in: Tomczak, T./Belz, C. (Hrsg.): Kundennähe realisieren. Ideen – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, St. Gallen, S. 329-342.
- Köhler, R. (1999): Kundenorientiertes Rechnungswesen als Voraussetzung des Kundenbindungsmanagements, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 329-357.
- Kreutzer, R.T. (1990): Die Basis für den Dialog, in: Absatzwirtschaft, 33. Jg., Nr. 4, S. 104-113.
- Kuß, A./Tomczak, T. (1998): Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, Wiesbaden.
- Link, J. (1995): Welche Kunden rechnen sich?, in: Absatzwirtschaft, 38. Jg., Nr. 10, S. 108-110.

- Lippmann, H. (1992): Kennzahlen und Steuerungssysteme, in: Brockmann, G.M. (Hrsg.): Erfolgreiches Verkaufsmanagement, München, S. 119-150.
- Lovelock, C. (1994): Product Plus, New York.
- McCune, J.C. (1998): When customers are bad apples, in: Nation's Business, Vol. 86, No. 2, S. 50-51.
- Meffert, H./Bruhn, M. (1997): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. Mit Fallbeispielen, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Meyer, A. (1998): Dienstleistungs-Marketing. Grundlagen und Gliederung des Handbuchs, in: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Bd. 1, Stuttgart, S. 3-22.
- Oggenfuss, C.W. (1992): Retention Marketing, in: Thexis, 9. Jg., Nr. 6, S. 24-30.
- Plinke, W. (1989): Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: Specht, G./Silberer, G./Engelhardt, W.H. (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen, Stuttgart, S. 305-325.
- Reichheld, F.F. (1993): Loyalty-Based Management, in: Harvard Business Review, Vol. 71, No. 2, S. 64-73.
- Reichheld, F.F. (1997): Lernen Sie von abtrünnigen Kunden, was Sie falsch machen, in: Harvard Business Manager, 19. Jg., Nr. 2, S. 57-68.
- Rudolf-Sipötz, E./Tomczak, T. (1999): Kundenwert, Fachbericht für Marketing, Nr. 4, St. Gallen (in Vorbereitung).
- Salgado, A. (1998): How to fire a customer, in: Dallas Business Journal, Vol. 21, No. 49, S. B6.
- Scheiter, S./Binder, C. (1992): Kennen Sie Ihre rentablen Kunden?, in: Harvard Manager, 14. Jg., Nr. 2, S. 17-22.
- Schierenbeck, H. (1991): Ertragsorientiertes Bankmanagement. Controlling in Kreditinstituten, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Schleuning, C. (1994): Dialogmarketing. Theoretische Fundierung, Leistungsmerkmale und Gestaltungsansätze, Ettlingen.
- Schleuning, C. (1997): Die Analyse und Bewertung der einzelnen Interessenten und Kunden als Grundlage für die Ausgestaltung des Database Marketing, in: Link, J./Brendli, D./Schleuning, C./Kehl, R. (Hrsg.): Handbuch des Database Marketing, Ettlingen, S. 143-157.
- Schögel, M. (1997): Mehrkanalsysteme in der Distribution, Wiesbaden.
- Schrage, M. (1992): „Fire your Customers“, in: Wall Street Journal, Vol. 219, No. 40, S. A8.
- Schulz, B. (1994): Kundenpotentialanalyse im Kundenstamm von Unternehmen, Frankfurt a.M. u.a.

- Stauss, B. (1997): Regaining Service Customers. Costs and Benefits of Regain Management, Diskussionsbeitrag der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, Nr. 86, Ingolstadt.
- Tomczak, T./Belz, C. (1993): Marketing und Kostenmanagement in der Rezession, Berichte und Materialien des Forschungsinstituts für Absatz und Handel, Nr. 4, St. Gallen.
- Tomczak, T./Dittrich, S. (1997): Erfolgreich Kunden binden. Eine kompakte Einführung, Zürich.
- Tomczak, T./Karg, M. (1999): Grundstrategien der Kundenakquisition, in: Thexis, 16. Jg., Nr. 2, S. 4-8.
- Tomczak, T./Reinecke, S. (1996): Der aufgabenorientierte Ansatz. Eine neue Perspektive für das Marketing-Management, in: Fachbericht für Marketing, Nr. 5, St. Gallen.
- Tomczak, T./Reinecke, S. (1998): Best Practice in Marketing. Erfolgsbeispiele zu den vier Kernaufgaben im Marketing, St. Gallen, Wien.
- Tomczak, T./Reinecke, S./Karg, M./Mühlmeier, J. (1998): Best Practice in Marketing. Empirische Erfolgsstudie zum aufgabenorientierten Ansatz, in: Fachbericht für Marketing, Nr. 2, St. Gallen.
- Wax, K. (1996): Fire your customers?, in: VAR Business, Vol. 12, No. 8, S. 136.
- Weinhold-Stünzi, H. (1987): Kundenstamm-Marketing. Ein Fall für Thexis, in: Thexis, 4. Jg., Nr. 2, S. 1-2.
- Whitney, J.O. (1996): Welche Kunden und Produkte behalten – und welche besser nicht?, in: Harvard Business Manager, 18. Jg., Nr. 4, S. 93-105.
- Woodside, A.G./Soni, P.K. (1991): Customer Portfolio Analysis for Strategy Development in Direct Marketing, in: Journal of Direct Marketing, Vol. 5, No. 2, S. 6-19.
- Zemke, R./Anderson, K.A. (1990): „Customers from Hell“, in: Training, Vol. 27, No. 2, S. 25-33.