Sven Reinecke/Sabine Dittrich

Controlling der Kundenbindung

1	Facetten und Sichtweisen der Kundenbindung	311
1.1	Nachfragerorientierte Sichtweise	311
1.2	Anbieterorientierte Sichtweise: Kundenbindung als Kernaufgabe	314
2	Bindungsarten, -potenziale und -ebenen	316
2.1	Bindungsarten	316
2.2	Bindungspotenziale	317
2.3	Bindungsebenen	319
3	Kundenzufriedenheit, Vertrauen und Commitment	320
4	Analyse des Kundenbindungsmix	322
4.1	Stärke der Kundenbindung	322
4.2	Struktur der Kundenbindung	324
4.3	Stabilität der Kundenbindung	326
5	Kennzahlengestütztes Controlling der Kundenbindung	328
6	Fazit	334

Prof. Dr. Sven Reinecke, Dozent für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen und Leiter des Kompetenzzentrums „Marketingplanung & -controlling“ am dortigen Institut für Marketing und Handel, CH-St. Gallen.

Dr. Sabine Reinecke, geb. Dittrich, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen. Sie ist Projektmanagerin am Malik Management Zentrum St. Gallen, Seminare AG, CH-St. Gallen.

Kundenbindung zählt zu den am intensivsten diskutierten Marketingthemen der letzten Jahre. Ein wirksames Controlling dieser Marketingkernaufgabe sollte auf einer umfassenden Analyse der Wirkungszusammenhänge langfristiger Geschäftsbeziehungen beruhen. Dabei kann zwischen unterschiedlichen Bindungsarten, -potenzialen und -ebenen unterschieden werden. Das Marketingcontrolling sollte Führungskräfte dabei unterstützen, einen ausgewogenen Kundenbindungsmix zu gestalten, der diese Aspekte berücksichtigt. Eine wichtige Informationsgrundlage hierfür liefern Kennzahlen, die dabei helfen, Ursache-Wirkungsbeziehungen zu strukturieren.

1 Facetten und Sichtweisen der Kundenbindung

Kundenbindung ist vermutlich eines der am meisten diskutierten Themen der heutigen Marketingwelt. Die einen Unternehmen erwähnen sie in ihren Geschäftsberichten, andere Firmen suchen in Stellenanzeigen „den/die Marketingreferent/in Kundenbindung/Dialog“. Seminaranbieter übertrumpfen sich mit Veranstaltungsangeboten zu Themen wie „Kundenloyalität und -bindung“, „Customer Relationship Management“, „Kennzahlen zur Kundenbindung“ oder „Wie Sie mit Kundenkarten und -clubs Kunden binden“. Abbildung 1-1 fasst die Auswirkungen relevanter Veränderungen im Kunden- und Wettbewerbsverhalten sowie von Umweltentwicklungen zusammen.

Abbildung 1-2 zeigt die Chancen der Kundenbindung für Unternehmen auf, beleuchtet aber auch die Gefahren, die sich daraus ergeben können.

Häufig wird vereinfacht angenommen, dass Kundenbindung ein wiederholtes Kaufverhalten abbildet. Bei genauerer Analyse zeigt sich jedoch ein sehr facettenreiches Begriffsverständnis. Zunächst gilt es daher, zwischen einer nachfrager- und einer anbieterbezogenen, bzw. wie Meffert (2005, S. 149) es formuliert, einer kaufverhaltens- und managementbezogenen Sichtweise der Kundenbindung zu unterscheiden.

1.1 Nachfragerorientierte Sichtweise

Nimmt man die nachfragerorientierte Perspektive ein, so ist das Bezugsobjekt, das heißt der Träger einer bestimmten Einstellung oder eines speziellen Verhaltens, der Kunde. Seine Treue oder Bindung kann sich nun auf verschiedene Objekte beziehen: beispielsweise auf ein Produkt, eine Marke, eine Firma, ein Handelsgeschäft, eine Technologie oder auf eine Person (siehe z.B. Jackson 1985, S. 67; Morris/Holman 1988, S. 119).

Abbildung 1-1: Marktentwicklungen mit neuen Herausforderungen für Unternehmen
(Quelle: In Anlehnung an Dittrich 2002, S. 12)

Kunden	Wettbewerb
<ul style="list-style-type: none"> • erhöhte Wechselbereitschaft (–) • hoher Informations- und Erfahrungsstand (–) • Reizübersättigung (–/+) • steigende Qualitätsansprüche, Wunsch nach individuellen Leistungen (–/+) • als höher wahrgenommene Beschaffungsrisiken (+) • Zusammenarbeit mit Kunden (+) • Konzentration der Abnehmer (–/+) 	<ul style="list-style-type: none"> • Deregulierung (–) • Chancen durch neue Technologien (–/+) • zunehmende Wettbewerbsintensität (–) • stagnierende, reife Märkte (–/+) • zunehmende Kosten-Ertragschere (–/+) • Ausrichtung auf kurzfristige Wettbewerbsvorteile (–/+) • schwierige Differenzierung über Kernleistung (–/+)

Legende: Die Zeichen (–) und (+) geben an, ob diese tendenziell eine Abnahme oder eine Zunahme der Kundenbindung bewirken. Im Fall einer Bewertung mit (–/+) ist die Richtung offen.

Die umfangreichsten Forschungsergebnisse liegen zur Markentreue und auch zur Einkaufsstättentreue (ausführlich Matthes 1967; Nolte 1976; Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 404 ff.) vor.

Behavioristische Markentreue-Konzepte, die rein auf die Widerkaufhandlung bezogen sind, kennzeichnen wiederholtes Kaufen einer Marke als Markentreue (Überblick bei Nolte 1976, S. 16. ff. und S. 108). Für die Kundenbindung würde dies bedeuten, Kunden sind dann gebunden, sobald sie Wiederkäufe tätigen.

Dem „Warum“ widmen sich *einstellungsorientierte* Konzepte, (Nolte 1976, S. 71 ff.) die Markentreue durch Präferenz und Verhaltensabsichten beim Kunden erfragen. Diese psychischen Faktoren, die dem Verhalten vorgelagert sind, können stärker durch Marketingmaßnahmen beeinflusst werden. Einstellungen sind jedoch – je nach erzielter Messgültigkeit – nur als ein mehr oder weniger treffender Indikator für zukünftige Kaufhandlungen zu werten.

Abbildung 1-2: Chancen und Gefahren der Kundenbindung (Quelle: Dittrich 2002, S. 15)

Chancen	Gefahren
<ul style="list-style-type: none"> • aktuelle Kundeninformationen • Kostensenkungspotenziale • höhere Weiterempfehlungs- und Wiederkaufabsichten • Cross-Selling-Potenziale • Reduktion des allgemeinen Geschäftsrisikos • Kunde als Mitgestalter • loyale Mitarbeiter • «Quasi-Monopolstellung» 	<ul style="list-style-type: none"> • Informations- und Flexibilitätsverluste • Verlust bringende Kundenbindung unrentabler Kunden • einseitige Kundenstruktur • unterlassene, erschwerte Neukundenakquisition • vernachlässigte Kunden • Kundenwiderstand • wirkungslose Bindungsprogramme, Nullsummenspiel

Aus diesem Grund haben sich zunehmend die integrativen Ansätze der Anbieter- oder Markentreue durchgesetzt, bei denen zu den wiederholten Kaufakten ein psychologisch-evaluativer Entscheidungsprozess hinzukommt (Day 1969, S. 29; Jacoby/Kyner 1973, S. 2 f.; Assael 2004, S. 77 ff.). Nicht einig sind sich die Autoren, welche Einstellungsaspekte zum Konstrukt Kundenbindung gehören sollen. Hierzu zählt ebenfalls die Frage, inwiefern sich Einstellung von Zufriedenheit unterscheidet. Der zunehmende Fokus auf eine langfristige Kundenzufriedenheit, die die gesamte Beziehung zum Anbieter betrifft, erschwert eine Trennung der beiden Konstrukte. Zudem hat die qualitative Ausprägung der Einstellungskomponente einen Einfluss darauf, ob es sich um Kundenloyalität oder -bindung handelt.

Kundenloyalität oder -treue ist ein deutlich älterer Begriff als Kundenbindung. Loyale Kunden bleiben beim Unternehmen, weil sie sehr zufrieden sind, eine positive Einstellung oder großes Vertrauen in die Kompetenz und das Verhalten der Mitarbeiter besitzen (ähnlich Helm 1995, S. 30). Loyalität setzt bei Jacoby/Kyner (1973, S. 3) Alternativen voraus: Der Kunde muss die Wahl haben, bewerten und entscheiden können. Mehrmarkenloyalität ist ebenfalls möglich. Der Begriff Kundentreue lässt sich zudem gut gegenüber den eigenen Kunden kommunizieren und ist deshalb auch in der Praxis sehr beliebt. Da Kunden allerdings nicht nur aus diesen Gründen wiederkaufen, bewog es bereits Autoren früherer Studien, zwischen „wahrer“ und „falscher“ Loyalität zu unterscheiden. Bei einer „falschen“ oder „unechten“ Kundentreue sind Entscheidungen des Kunden allein beispielsweise auf den günstigsten Preis, die niedrigsten Kosten, eine begrenzte Informationssuche, schnelle Lieferzeiten, staatliche

Einflüsse oder auf fehlende Alternativen zurückzuführen (Jarvis/Wilcox 1977, S.10; Bubb/van Rest 1973, S.27f.).

Kundenbindung berücksichtigt zusätzliche materielle und formelle Wechselbarrieren und deren subjektive Wahrnehmung. Sie entstehen beispielsweise durch das Wissen um fehlende oder gar schlechtere Alternativen, gesetzliche Bestimmungen, hohe Wechselkosten, proprietäre Technologien (kognitiv), oder aufgrund von Sympathie, Geschmack, Vorliebe (affektiv) (siehe auch Wiswede 1992, S. 84).

Der Begriff Kundenbindung wird hier *wertfrei* verwendet, obwohl dies vornehmlich der Praxis Schwierigkeiten bereitet. Deutsche Wörterbücher erklären Bindung mit „Verpflichtung“, „Gebundensein“, aber auch mit „innerer Verbundenheit“ und „Zusammenhalt“. Jemanden binden heißt, ihn „an der Bewegung hindern“, ihn „zu fesseln“, und kann zudem bedeuten, sich „auf etwas festzulegen“ (Wahrig 2005; Brockhaus 2005; Duden 2006). Die vermeintlich besser klingende englische Bezeichnung „Customer Retention“ ist allerdings nicht ganz deckungsgleich mit dem Begriff Kundenbindung, weil darunter vornehmlich das „Halten“ von (bereits) hochprofitablen Kunden verstanden wird (Fornell/Wernerfelt 1987; Reichheld/Sasser 1990).

Wiederholtes Kaufverhalten kann, muss aber nicht aufgrund von Treue oder Zufriedenheit erfolgen. Kundentreue ist so betrachtet auch nicht der Kundenbindung vorgeordnet, sondern kann ein Bestandteil davon sein (anders Homburg/Bruhn 2005, S.10). Insofern ist der Begriff Kundenbindung umfassender und wird auch von vielen Autoren in ähnlicher Form definiert (Bruhn 1998, S. 212, m. w. N.; Meyer/Oevermann 1995, Sp. 1341).

Zusammenfassend kann aus nachfragerorientierter Sicht Kundenbindung wie folgt definiert werden: Kundenbindung ist dann vorhanden, wenn es auf Kundenseite Gründe gibt, die wiederholtes Kaufen als sinnvoll und/oder notwendig erscheinen lassen. Dies äußert sich im bisherigen Kauf- und Weiterempfehlungsverhalten sowie durch zukünftige Kauf- und Weiterempfehlungsabsichten.

1.2 Anbieterorientierte Sichtweise: Kundenbindung als Kernaufgabe

Eine *anbieterorientierte Sichtweise* berücksichtigt die Maßnahmen der Unternehmen, das Ziel Kundenbindung zu erreichen. Viele Beiträge in der Literatur beschränken sich auf eine Untersuchung einzelner Instrumente, wie beispielsweise Verkaufsförderung, Direct Marketing, Beschwerdemanagement, Kundenberatung, Internet, Kundenzeitschriften, Kundenkarten, Kundenclubs, Hotlines, Bonusprogramme, Servicegarantien.

Das Kundenbindungsmanagement umfasst die systematische Konzeption, Planung, Durchführung und Kontrolle aller Tätigkeiten, um im Rahmen der Unternehmensziele

eine positive Einstellung und ein zielkonformes Verhalten bei vorhandenen Kunden erhalten und auszubauen (Meyer/Oevermann 1995, Sp. 1344).

Allerdings geht es um weit mehr als um das Bemühen, Abnehmer mittels ökonomischer, sozialer, technischer oder juristischer Mittel an einen Lieferanten zu ketten. Als eine der vier Kernaufgaben im Rahmen des „aufgabenorientierten Ansatzes“ (Tomczak/Reinecke 1996 und 1999; Tomczak/Reinecke/Mühlmeier 2002) übernimmt die Kundenbindung weitere wichtige Funktionen. Dieser Ansatz rückt die zentralen Wachstums- und Erfolgsgeneratoren eines Unternehmens bzw. eines Geschäftsbereichs in den Mittelpunkt: Wachstums- und Gewinnziele lassen sich mit zukünftigen und/oder aktuellen Kunden sowie neuen und/oder bestehenden Leistungen realisieren.

Aus den Wertgeneratoren leiten sich die vier Kernaufgaben im Marketing ab: Kundenpotenziale erschließen (Kundenakquisition) und ausschöpfen (Kundenbindung) sowie Leistungspotenziale erschließen (Leistungsinnovation) und ausschöpfen (Leistungspflege). Unter *Kundenbindung* werden dabei sämtliche Maßnahmen verstanden, die zu kontinuierlichen oder vermehrten Wieder-, Zusatz- und Folgekäufen führen bzw. verhindern, dass Kunden abwandern (Tomczak/Reinecke 1999, S. 296).

Diese Definition offenbart bereits einen Unterschied zur nachfragerorientierten Sichtweise der Kundenbindung. Letztere betont allein die kontinuierlichen Käufe über einen gewissen Zeitraum. Weitere Angaben über deren Quantität, also vermehrte Käufe, sowie deren Qualität (Folge, Wiederholungs- oder Zusatzkäufe) können jedoch daraus nicht abgeleitet werden. Zusatzkäufe sind zudem, wie die Ausführungen zu Arten des Kaufverbunds zeigen, nicht nur über einen Zeitraum, sondern auch zu einem gewissen Zeitpunkt möglich (z.B. Mengen- oder Einkaufsverbund). Somit sind die nachfrager- und die anbieterorientierte Definition nicht deckungsgleich.

Aus anbieterorientierter Sicht umfasst die Kernaufgabe Kundenbindung demnach das Ausschöpfen von Kundenpotenzialen. Hierzu gehören alle Maßnahmen, die zu kontinuierlichen oder vermehrten Wieder-, Zusatz- und Folgekäufen führen bzw. verhindern, dass Kunden abwandern.

2 Bindungsarten, -potenziale und -ebenen

2.1 Bindungsarten

Grundsätzlich lassen sich die Bindungsarten Attraktivität und Abhängigkeit unterscheiden (siehe Abbildung 2-1).

Abbildung 2-1: Bindungsarten Attraktivität und Abhängigkeit sowie deren Determinanten (Quelle: Dittrich 2002, S. 59)

1. **Attraktivität:** Attraktive Geschäftsbeziehungen bieten dem Kunden einen positiven derzeitigen und/oder zukünftigen Nettonutzen. Unter Nettonutzen versteht man alle technisch-funktionalen (z.B. Kapazitätsumfang, Messgenauigkeit, Qualität i. e. S.), wirtschaftlichen (z.B. monatliche statt wöchentliche Rechnungen, längere Lebensdauer von Verbrauchsteilen), Service bezogenen (z.B. Beratung, Schulung) sowie emotionalen (Sicherheitsgefühl) und sozialen Vorteile (z.B. Image gegenüber eigenen Kunden, Anerkennung im sozialen Umfeld), die durch die Leistung und innerhalb der Beziehung gewonnen werden abzüglich jeglicher damit verbundenen Kosten bzw. Aufwendungen, inklusive des Einkaufspreises (ähnlich Anderson/Narus 1999, S. 98; Backhaus 2006, S. 8).

2. **Abhängigkeit:** An dieser Stelle soll es genügen, Abhängigkeit beim Kunden als dessen eingeschränkte Handlungsfreiheit in Bezug auf den Wiederkauf zu bezeichnen (zur Abhängigkeit siehe ausführlich Reinecke 1996, S.116 ff.). Diese Einschränkung resultiert daher, dass bei einem Wechsel zusätzliche Kosten und/oder Nutzeneinbußen entstehen. Quellen der Abhängigkeit sind

- spezifische Investitionen, die mit einem potenziellen Nutzenverlust im Fall eines Partnerwechsels verbunden sind („sunk costs“),
- direkte Wechselkosten, das heißt Vertragsstrafen bzw. Anstrengungen, um beispielsweise eine gewisse Wechselträgheit zu überwinden, oder hohe Umstellungskosten und gewisse Risiken bei der Aufnahme einer neuen Beziehung und/oder
- fehlende oder als schlechter beurteilte Alternativen.

Häufig ist es hilfreich, nicht nur die Bindungsarten, sondern auch die Bindungspotenziale zu analysieren (siehe Abbildung 2-2, linker Teil).

Abbildung 2-2: Bindungspotenziale und Bindungsebenen (Quelle: Dittrich 2002, S. 66)

2.2 Bindungspotenziale

Die Gestaltung der Bindungspotenziale führt zu *Will- und/oder Muss-Bindungen* (siehe auch Tomczak/Reinecke/Dittrich 2006). Es lassen sich ökonomische, technisch-funktionale, organisatorische, vertragliche und sozialpsychologische Bindungspotenziale unterscheiden. Ökonomische Potenziale – und damit Nutzen und Kosten – sind zentral für die betrachteten Geschäftsbeziehungen. Ökonomisch unvorteilhaft wäre es

aber auch, wenn technisch-funktionale Bindungen mit Wertverlust aufgelöst werden oder hohe Vertragsstrafen bei Austritt entstehen. Somit lassen sich genau genommen die ersten vier Bindungspotenziale unter diesen Begriff einordnen.

Ökonomische Bindungspotenziale beziehen sich insbesondere auf die Leistung und die damit verbundenen Austauschprozesse. Es gibt drei Quellen, um diese Potenziale zu erhöhen:

1. Anbieter können den **Nettonutzenvorteil** gegenüber der Konkurrenz vergrößern (Zeitpunkt), indem **Kosten gesenkt und/oder Nutzen gesteigert** werden.
2. Ein höherer **Nettonutzen** entsteht erst im Zeitverlauf. Zukünftige Boni, Rationalisierungs- oder Profitabilitätseffekte steigern zunehmend den Wert der Beziehung (Krapfel/Salmond/Spekman 1991, S. 25 f.).
3. Hohe **direkte Wechselkosten**, insbesondere bei der Beendigung der Beziehung, bewirken, dass es ökonomisch unvorteilhaft erscheint zu wechseln.

Technisch-funktionale Bindungspotenziale erzeugen einen Kaufverbund von Kern- und Zusatzleistungen, z. B. aufgrund einer inkompatiblen Systemtechnologie. Hierzu zählen im weiteren Sinn ästhetisch-stilistische Leistungsbündel von Büromöbel- und Porzellanherstellern (Funktion, Farbe, Design) oder Bündel infolge propagierter Verwendungszusammenhänge (z.B. Kosmetiklinien). Zu Letzteren gehören auch Sammelobjekte wie beispielsweise Briefmarken, Swatch-Uhren, Märklin-Modellisenbahnen, Plüschtiere von Steiff oder Swarovsky-Diamanten.

Zum einen kann Abhängigkeit („Lock-in-Effekt“) durch eingeschränkte Beschaffungswege von Zusatz- oder Ersatzteilen die Folge sein, wie dies beispielsweise bei Apple-Macintosh-Rechnern der Fall ist. Zum anderen besteht die Möglichkeit, dass Kunden einzelne Komponenten in einem zeitlich sukzessiven Beschaffungsprozess erwerben, was insbesondere im klassischen Systemgeschäft sinnvoll ist (Weiber/Beinlich 1994, S.120).

Organisatorische Bindungspotenziale sind dann relevant, wenn Unternehmen ihre internen Prozesse und Strukturen aufeinander abstimmen. Schulungen der Mitarbeiter des Kunden und eingespielte Abläufe (z.B. Bestellung, Bezahlung) führen dann zu höherem Nettonutzen, aber auch zu einer gewissen Abhängigkeit. Das kommt insbesondere dann zum Ausdruck, wenn Anwendungssysteme, wie z. B. R3 von SAP, an ganze Betriebsabläufe und -strukturen angepasst werden.

Vertragliche Bindungspotenziale dienen vorrangig der Absicherung von Austauschprozessen. Für den Kunden erwachsen daraus i. d. R. sowohl Rechte (z.B. auf den Erhalt einer bestimmten Leistung) als auch Pflichten (z.B. Zahlung innerhalb einer bestimmten Frist, gegebenenfalls von Vertragsstrafen).

Sozialpsychologische Bindungspotenziale sind unterschiedlicher Herkunft und entziehen sich unter Umständen dem Einflussbereich der Anbieterorganisation. Beziehungen

zwischen Mitarbeitern der beiden Geschäftspartner können sich innerhalb und außerhalb der Geschäftsbeziehung ergeben. Sie sind eine besonders wichtige Quelle für Vertrauen und emotionale Bindungen. Zudem lassen sich dadurch Ängste infolge Abhängigkeit abbauen (Bendapudi/Berry 1997, S. 25). Aber auch ein „verpflichtendes Gefühl“ dem Verkäufer gegenüber beeinflusst die Kaufentscheidung. Der gesamte Bereich der Markenpolitik und die Vermittlung von Emotionen spielen eine wichtige Rolle.

2.3 Bindungsebenen

Geschäftsbeziehungen sind komplex. Je intensiver die Zusammenarbeit und je größer die Zahl der beteiligten Personen am Kauf- und Entscheidungsprozess, desto zahlreicher sind die Schnittstellen zwischen Anbieter und Kunde. Vereinfacht lassen sich drei Bindungsebenen unterscheiden (siehe Abbildung 2-2 rechter Teil, siehe auch Diller/Kusterer 1988; Diller 1995; Plinke 1989, S. 308.):

- **Organisationsebene** – betrifft die Bindung an das Unternehmen als solches sowie Transaktion übergreifend wirkende Strukturen und Prozesse zwischen Anbieter(unternehmen) und Kunde(nunternehmen). So entstehen einerseits Bindungen aufgrund formeller und informeller Arbeitsabläufe zur Geschäftsabwicklung. Mittels Systemen sind Informations-, Waren- und Zahlungsströme zu bewältigen. Beispiele hierfür sind IT-Vernetzungen (Electronic Data Interchange, Efficient Consumer Response, elektronische Bestellsysteme), Produktionsplanungssysteme (Computer Aided Engineering), gemeinsame Lager, Mehrwegverpackungssysteme sowie papierloser Zahlungsverkehr. Andererseits bewirken auch Kapitalverflechtungen und Kooperationsabkommen Bindungen zwischen zwei Organisationen.
- **Leistungsebene** – betrifft die Austauschleistung und alle direkt damit zusammenhängenden Prozesse zwischen Anbieter(unternehmen) und Kunde(nunternehmen). Als Kernstück der Austauschbeziehungen ist die Leistungsebene für alle Unternehmen entscheidend. Für Markenartikler ist sie oft die einzige direkte Beziehung zum Endkunden und deshalb besonders wichtig (Sheth/Parvatiyar 1995, S. 256, sowie Tomczak et al. 1998, S. 42 ff.). Als Mittel zur sozialpsychologischen Bindung nimmt die Marke eine besondere Position ein und gewinnt auch bei Dienstleistern und Industriegüterunternehmen an Bedeutung. In mehrstufigen Märkten hat sie zudem eine Brückenfunktion zwischen Hersteller und Endkunde und dient der Verkürzung des Informations- und Auswahlprozesses zugunsten des Markenanbieters (Büschken 1997, S. 192 ff.).
- **Personenebene** – betrifft die beteiligten Individuen und gegebenenfalls diese in ihrer Rolle als Mitarbeiter des Anbieter- und Kundenunternehmens. Auf der Personenebene entstehen sozialpsychologische Bindungen zwischen zwei oder mehreren

Individuen (z.B. Bindung durch Vertrauen). Die Ebene ist insbesondere für Dienstleister und Unternehmen mit persönlichem Verkauf relevant (siehe Tomczak et al. 1998, S. 15 ff. und S. 63). Immer dann, wenn Produkt und Anbieter nicht trennbar sind (z.B. Friseur, Arzt), entwickeln Kunden auch zum Mitarbeiter eine Beziehung (Sheth/Parvatiyar 1995, S.256).

3 Kundenzufriedenheit, Vertrauen und Commitment

Bisher wurden die Ursachen der Kundenbindung hauptsächlich aus Kosten- und Nutzensgesichtspunkten betrachtet. Der Vorteil der nachfolgend dargestellten psychologischen Konstrukte (siehe Abbildung 3-1) liegt darin, dass sie eine relativ höhere Aussagekraft in Bezug auf *Verhaltensabsichten* und das tatsächliche Kundenverhalten haben.

Kundenzufriedenheit wird neben den klassischen theoretischen Konstrukten, wie z. B. Einstellung oder Involvement, herangezogen, um das Verhalten von Konsumenten näher zu erklären (Bruhn 1985, S.300 f.; Dittrich 2002, S. 75). Sie ist das Ergebnis eines psychischen Bewertungsprozesses, bei dem die subjektiv wahrgenommenen Leistungen eines Anbieters (Ist) mit den eigenen Erwartungen (Soll) verglichen werden (Confirmation/Disconfirmation-Paradigma, siehe Day 1982, S.5 sowie ausführlicher Homburg/Becker/Hentschel 2005, S. 96 ff.). Allerdings muss Zufriedenheit nicht zwingend zum Wiederkauf führen. Für eine Kundenabwanderung trotz Zufriedenheit sind die unterschiedlichen Intensitäten und Qualitäten von Kundenzufriedenheit maßgebend (siehe hierzu Stauss 1997 und Homburg/Becker/Hentschel 2005, S. 102 ff.).

Vertrauen und *Commitment* werden als die Schlüsselfaktoren für langfristige Beziehungen bezeichnet (z.B. Ganesan 1994; Morgan/Hunt 1994). Sie tragen dazu bei, dass sich spezifische Investitionen durch kooperatives Verhalten rechnen. Aufgrund der Erwartung, dass sich der Partner nicht opportunistisch verhält, können unsichere, aber ökonomisch sinnvolle Aktionen durchgeführt werden, die allein nicht realisierbar gewesen wären (Morgan/Hunt 1994, S. 22). Vertrauen spielt insbesondere dann eine Rolle, wenn so genannte „Vertrauensgüter“ angeboten werden (Nelson 1970; Darby/Karni 1973; Kaas 1990). Bei diesen Leistungen besteht weder vor noch nach dem Kauf die Möglichkeit, Kauf entscheidende Eigenschaften zu kontrollieren und zu beurteilen (z. B. bei Arztleistungen).

Abbildung 3-1: Kundenzufriedenheit, Vertrauen und Commitment als bewertetes Ergebnis der wahrgenommenen Bindungen (+/- als neutrale Bezeichnung)
(Quelle: Dittrich 2002, S. 75)

Vertrauen ist eine notwendige Bedingung, um beispielsweise Zeitdifferenzen zwischen dem Abgeben und Einhalten von Versprechen zu überbrücken. Zudem hat Vertrauen eine Kosten reduzierende Funktion, indem es u. a. hilft, bürokratischen Koordinations- und Kontrollaufwand zu senken, Verhandlungen einzusparen, einen offenen Informationsaustausch zu führen und teilweise auf schriftliche Vereinbarungen zu verzichten. Luhmann bezeichnet deshalb Vertrauen als Mechanismus zur Reduzierung von unkontrollierbarer Komplexität (Luhmann 1973, S. 23 ff.). Untersuchungen haben allerdings gezeigt, dass Vertrauen nur dann Kundenbindungseffekte hervorruft, wenn der Kundennutzen und somit die Attraktivität des Angebots aus Kundensicht positiv beeinflusst wird (Siredeshmukh/Singh/Sabol 2002.).

Das Konstrukt des Commitments hat seinen Ursprung in der Verhaltensforschung, insbesondere in der Sozialpsychologie. Im Zusammenhang mit Kundenbindung ist ein zentraler Bestandteil des Commitments die Absicht, eine wertvolle Beziehung fortzusetzen (Moorman/Zaltman/Desphande 1992, S.316. Siehe auch Morgan/Hunt 1994, S. 23, und anders Anderson/Weitz 1992, S.19; Rusbult 1983, S.102, m. w. N.). Darin enthalten ist die Bereitschaft, dafür auch kurzfristig Opfer zu bringen (Dwyer/Schurr/Oh 1987).

4 Analyse des Kundenbindungsmix

Kundenbindung kann mithilfe von drei – interdependenten – Kriterien analysiert werden. Dies sind (siehe Abbildung 4-1):

1. die *Stärke der Kundenbindung*, das heißt das jeweilige absolute Ausmaß an wahrgenommener Attraktivität und Abhängigkeit,
2. die *Struktur der Bindung*, die zum einen auf dem wahrgenommenen Verhältnis zwischen Attraktivität und Abhängigkeit beruht und zum anderen die relative Abhängigkeit vom Anbieter widerspiegelt und
3. die *Stabilität der Kundenbindung*, das heißt der Grad ihrer Resistenz gegenüber Störfaktoren.

Abbildung 4-1: Die drei Kriterien für eine optimale Kundenbindung (Quelle: In Anlehnung an Tomczak/Reinecke/Dittrich 1999, S. 7)

Das Wort „optimal“ in der Abbildungslegende soll lediglich hervorheben, dass es nicht ausreicht, wenn Unternehmen eine starke Kundenbindung nur durch eine Erhöhung der Attraktivität oder der Abhängigkeit anstreben. Für den Fall, dass Unternehmen eine langfristige Beziehung zum Kunden aufbauen und erhalten wollen, sind zusätzlich die Kriterien Struktur und Stabilität der Kundenbindung zu berücksichtigen.

4.1 Stärke der Kundenbindung

Zunächst ist zu vermuten, dass die Bindungsart Einfluss auf die Stärke ausübt. Allerdings kann nicht pauschal der Attraktivität oder der Abhängigkeit ein höherer Einfluss bescheinigt werden. Gerade den so genannten „weichen“ Faktoren wie Vertrauen

und Zufriedenheit bestätigten Kundenbefragungen eine hohe Bindungskraft (Weiber/Beinlich 1994, S. 124 ff.).

Entsprechend den Ausführungen zur Attraktivität und Abhängigkeit können Anbieter mithilfe folgender Stossrichtungen die Bindungsstärke intensivieren:

1. Erhöhung der Attraktivität

Ein Synonym für Attraktivität ist der angebotene Nettonutzen, d. h. die Summe sämtlicher wirtschaftlicher, funktionaler oder emotionaler Vorteile abzüglich Einkaufspreis und Folgekosten. Eine stärkere Bindung wird a) durch einen erhöhten Nutzen und/oder b) durch verringerte Kosten erzielt. Zudem verursacht c) eine als geringer empfundene Abhängigkeit möglicherweise einen Attraktivitätsschub.

2. Erhöhung der Abhängigkeit

Die Abhängigkeit definiert sich durch mehrere Kriterien. Ein erster Ansatzpunkt ist a) die Nettonutzendifferenz in Relation zur Konkurrenz. Je größer die Differenz zugunsten des Anbieters ist, desto höher sind die Opportunitätskosten des Wechsels. Des Weiteren sind Anreize für b) spezifische immaterielle Investitionen (beispielsweise über persönliche Beziehungen) sowie c) spezifische materielle Investitionen möglich. Bei materiellen Investitionen bestimmen Investitionshöhe und Spezifität die Abhängigkeit (Backhaus/Aufderheide/Späth 1994, S. 49). Letztlich können auch d) die direkten Wechselkosten erhöht werden, insbesondere hinsichtlich der Aufwendungen beim Abbruch einer Beziehung.

Der Anbieter kann zudem auf den Bewertungsprozess beim Kunden einwirken und sowohl die Erwartungen als auch die Wahrnehmung von Attraktivität und Abhängigkeit günstig beeinflussen.

Ferner bestimmen die Bindungspotenziale das Ausmaß der Kundenbindung. Ökonomische und sozialpsychologische Bindungspotenziale werden in der Realität von Marketingführungskräften als besonders geeignet wahrgenommen, um eine starke Bindung aufzubauen. Vertragliche, technisch-funktionale und organisatorische Bindungen sind letztlich nur so gut, insofern sie auch einen Vorteil stiften. Die Relevanz sozialpsychologischer Bindungen bestätigen Aussagen, nach denen persönliche Beziehungen zum Außendienst oder zur jeweiligen Verkäuferin entscheidend für die Bindung seien. Im Gegenzug versuchen insbesondere große Kundenunternehmen, persönliche Bindungen zu verhindern, indem sie die verantwortlichen Einkäufer regelmäßig austauschen.

Neben den Bindungsarten und -potenzialen bestimmen auch die Bindungsebenen das Ausmaß der Bindungsstärke. Bei innovativen, einzigartigen Produkten bzw. Marken kann ein Fokus auf die Leistungsebene genügen. Beispiele finden sich bei erfolgreichen Marken(herstellern) wie Coca-Cola, Pampers oder Gillette (bezogen auf Endkum-

den). Oft orientieren sich aber Unternehmen einseitig an der Sachleistung und bauen die Beziehungsebene nicht entsprechend sorgfältig und systematisch auf (ausführlich Belz et al. 1998). Im Gegensatz liegt der Fokus bei Dienstleistern auf der Personenebene. Verstärken sie zudem die Bindungen auf der Leistungsebene (z.B. mithilfe einer starken Marke und einer optimalen Prozessqualität), können sie sich zusätzlich von der Konkurrenz abheben.

4.2 Struktur der Kundenbindung

Die Forderung nach einer „optimalen“ Bindungsstruktur leitet sich zum einen aus den beschriebenen Wechselwirkungen zwischen Attraktivität und Abhängigkeit ab. Zum anderen ergibt sie sich aufgrund des Problems einer relativen Abhängigkeit zum Anbieter, das heißt, inwieweit sowohl Kunde als auch Anbieter voneinander abhängig sind.

1. Das Verhältnis von Attraktivität und Abhängigkeit

Attraktivität und Abhängigkeit sind – einzeln wie auch in Kombination – Positionen des Kunden innerhalb bestehender Geschäftsbeziehungen. Allerdings weisen die Positionen, in denen eines der beiden Kriterien vorherrscht, langfristig gewisse Gefahren auf.

Einerseits will der Kunde aufgrund eines hohen emotionalen und/oder rationalen Nettonutzens beim Anbieter bleiben. Diese Situation ist dann unsicher für den Anbieter, wenn Kunden einmal nicht zufrieden sind. Sie können wechseln und müssen nicht beim Anbieter bleiben. Es existiert eine einseitige Vorteilssituation für den Kunden.

Andererseits will der Kunde aufgrund eines sehr niedrigen emotionalen und/oder rationalen Nettonutzens bzw. einer negativen Nettonutzendifferenz nicht beim Anbieter bleiben, ist jedoch abhängig. Diese Situation ist kurzfristig sehr sicher für den Anbieter, auch wenn der Kunde nicht zufrieden ist. Er kann nicht wechseln, sondern muss beim Anbieter bleiben. In dem Fall liegt auf den ersten Blick eine einseitige Vorteilssituation beim Anbieter vor. Diller bezeichnet diese Position als „Beziehung auf Absprung“ (Diller 1995, S. 25). Neukunden können dadurch zudem abgeschreckt werden, eine Beziehung einzugehen, oder diese Abhängigkeit wird durch spätere externe Einflüsse aufgehoben (z.B. Gesetz, neuer Wettbewerber, Fornell 1992, S.10). Die starke Einschränkung der Handlungsfreiheit ist möglicherweise Ursache einer erhöhten Reaktanz beim Kunden, die zu einem Wechsel trotz Abhängigkeit führen kann (zur „Reaktanz“ siehe Brehm 1966; Grabitz-Gniech/Grabitz 1978; West/Wicklund 1985, S.251 ff.).

Neue Formen der Organisation und Vermarktung in Hersteller-Händler-Beziehungen wie Einkaufsgenossenschaften, Handelsmarken, eigene Produktion (z.B. Migros) aufseiten der Händler bzw. eigene Geschäfte und andere direkte Wege zum Kunden seitens der Hersteller (z.B. G. Armani, L. Claiborne, Nike, Sony Corporation) reduzieren u. a. die Abhängigkeit vom jeweiligen Partner (Kumar 1996, S. 94 f.; zu Reaktionen auf Abhängigkeit siehe Emerson 1962; Ganesan 1994, S. 4). Außerdem sind abhängige, aber unzufriedene Kunden meist sehr schwierig und nur ineffizient zu betreuen (Jones/Sasser 1995, S. 97).

Nicht auszuschließen ist, dass kurzfristig diese beiden Positionen vom Anbieter bewusst verfolgt werden. Aus langfristiger Sicht scheint jedoch die Kundenposition am besten, die attraktiv für den Kunden und sicher für den Anbieter ist (siehe auch Tomczak/Reinecke 1995, S. 503 und S. 509; Belz/Bieger 2004, S. 38 ff.). Sie wird deshalb als „Soll-Position“ bezeichnet (siehe Abbildung 4-2, siehe auch Plinke 1997, S. 50).

Abbildung 4-2: Die „Soll-Position“ des Kunden aus langfristiger Sicht
(Quelle: Dittrich 2002, S. 111)

2. Management der relativen Abhängigkeit

Das Ausmaß der Bindung wird zudem vom Verhältnis der relativen Abhängigkeit der Partner bestimmt. Geschäftsbeziehungen mit symmetrischen Bindungen sind besonders stabil, auch wenn in der Praxis häufiger asymmetrische Bindungen existieren (Söllner 1993 und 1996; Backhaus/Adolphs/Büschken 1996, S. 293). Die Asymmetrie kann sowohl zu Ungunsten des Anbieters als auch des Kunden ausfallen. In Einzelfällen sind bestimmte Kunden für einen Lieferanten so bedeutsam, dass dessen wirtschaftliche Existenz davon abhängt, ob die Beziehung fortgeführt wird. Durch ein Beziehungsportefeuille lassen sich diese Beziehungsunsicherheiten reduzieren bzw. die Unabhängigkeit von bestimmten Partnern erhöhen (Diller/Kusterer 1988, S. 212).

Aus diesem Blickwinkel ist Kundenbindung nicht nur attraktiv für den Anbieter, sondern sogar notwendig.

Immer dann, wenn Abhängigkeit zu Unsicherheiten darüber führt, ob der Partner diese Situation opportunistisch ausnutzen wird, sind Sicherungsmechanismen sinnvoll. Die Regulierung der gegenseitigen Abhängigkeiten wird auch „Bonding“ genannt (Engelhardt/Freiling 1996, S. 150).

Zusammenfassend betrachtet, sollte die Bindungsstruktur langfristig so beschaffen sein, dass Kunden einerseits eine hohe Beziehungsattraktivität wahrnehmen (hoher Nettonutzen), andererseits ist der Abhängigkeitsgrad derart zu gestalten, dass der Kunde seine spezifischen Investitionen als hinreichend abgesichert sieht, gleichzeitig aber der Anbieter eine Quasi-Monopolstellung erreichen oder beibehalten kann.

Der Zusammenhang zwischen beiden Bindungsarten soll nochmals verdeutlicht werden. Backhaus et al. empfehlen, für den Verkauf von Systemtechnologien den Geschäftstyp des Systemgeschäfts zu vermeiden, da der Kundenvorteil gerade in offenen Systemen – und damit in keiner oder geringer Abhängigkeit – liegt (Backhaus/Aufderheide/Späth 1994, S. 115, 149). Allerdings wird dies nur Anbietern erfolgreich gelingen, die nicht befürchten müssen, dass der Kunde aufgrund geringer Wechselkosten weitere Teilsysteme zukünftig bei der Konkurrenz kauft. Das würde bedeuten, Kundenbindung entsteht infolge eines überragenden Nettonutzensvorteils, einer „Unique Selling Proposition“ oder eines „komparativen Konkurrenzvorteils“ (Backhaus 2006, S. 7). Zu spezifischen Investitionen – und damit verbunden einer gewissen zusätzlichen Abhängigkeit – ist der Kunde aber nur dann bereit, wenn der Nettonutzen größer ist als im Fall des Verzichts auf eine Investition (siehe hierzu Backhaus/Aufderheide/Späth 1994, S. 92). Für beide Situationen bedeutet dies somit, Abhängigkeit mittels Attraktivität zu erhöhen.

4.3 Stabilität der Kundenbindung

Die Stabilität der Kundenbindung hängt ebenfalls davon ab, wie sich das Verhältnis von Attraktivität und Abhängigkeit gestaltet (Struktur). Polan (1995, S. 48) bezeichnet beispielsweise eine Bank-Kunden-Beziehung als stabil, wenn sowohl die Präferenzen als auch die Bindung durch Wechselkosten ausgeprägt sind.

Die Forderung nach Stabilität entsteht daher, dass unterschiedlichste Einflussfaktoren aus der Umwelt oder auch innerhalb der Geschäftsbeziehung die Bindungen aufheben können. Beispiele sind die Deregulierungen in der Telekommunikations-, Versicherungs- und Energieversorgungsbranche. Zudem laufen Verträge und Patente aus (Xerox, Roche), oder Technologieentwicklungen führen zu neuen Standards (IBM, Microsoft).

Bindungen benötigen eine unterschiedliche Pflege über einen Zeitraum. Während persönliche Bindungen eine kontinuierliche Aufmerksamkeit erfordern, kann man die Abnahme technisch-funktionaler Bindungen relativ gut abschätzen und entsprechende Vorsorge treffen.

Je stärker die Bindung ist, desto eher ist sie resistent gegenüber Störfaktoren. Starke Bindungen auf Personenebene müssen aber nicht mit starken Bindungen zwischen Mitarbeitern und Unternehmen einhergehen. So kann es beispielsweise im Private Banking passieren, dass Kunden die Bank zusammen mit dem Betreuer wechseln. Wenn Instabilität auf der Leistungsseite besteht, schätzen Kunden einen langfristigen Ansprechpartner, der sich um die unerwarteten Probleme kümmert. Jackson vermutet, dass die Bindungen an eine Technologie oder einen Lieferanten eher zu einer langfristigen Perspektive beim Kunden führen als der Fokus auf Personen oder Produkte (Jackson 1985, S. 72). Deshalb ist möglichst ein stabiler Ebenen-Mix anzustreben, um persönliche Beziehungen durch Bindungen auf Leistungs- oder sogar auf Organisationsebene zu ergänzen.

Dabei kommen allerdings den Bindungen aus Abhängigkeit eine bedeutende Rolle zu, weil sie – im Gegensatz zu Bindungen allein aus Attraktivität – im Fall einer Störung ein gewisses „Trägheitsmoment“ bewirken (siehe auch Bendapudi/Berry 1997, S. 32; Müller/Riesenbeck 1991, S. 69). Kunden überdenken ihre Entscheidung nochmals, und Anbieter erhalten dadurch die Chance, zu reagieren. So gehen Turnbull/Wilson (1989, S. 233 ff.) in einem Fallbeispiel davon aus, dass fünf Großkunden, die einen speziellen technischen Service des Anbieters nutzen und/oder von einem höheren Preisnachlass profitieren, stärker gebunden sind als andere Kunden und somit weniger empfindlich auf niedrigere Preise der Konkurrenten reagieren. Während gewöhnlich eine Preisdifferenz von 10 Prozent zum Wechsel führt, würden diese Kunden erst bei einer Spanne von 12 Prozent wechseln. Die Autoren belegen zudem eine stärkere Bindung bei mittleren Unternehmen, weil diese auf das technische Know-how des Anbieters angewiesen sind, während Grossunternehmen ihre eigene Expertise aufgebaut haben.

Langfristige Beziehungen benötigen nicht nur starke, sondern auch stabile Bindungen zwischen den Geschäftspartnern. Deshalb sind neben der Bindungsstärke ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Attraktivität und Abhängigkeit sowie das Ausmaß der relativen Abhängigkeit gegenüber dem jeweiligen Partner wichtige Zielgrößen im Rahmen der Kundenbindungsmaßnahmen.

5 Kennzahlengestütztes Controlling der Kundenbindung

Ein allgemein gültiges Controllingsystem für die Kundenbindung ist weder möglich noch sinnvoll. Sowohl Branchenbesonderheiten als auch vorhandene Rahmenbedingungen, Anspruchsgruppen, das Zusammenspiel mit den anderen Marketingkernaufgaben (Kundenakquisition, Leistungsinnovation und -pflege) sowie die Infrastruktureinrichtungen (Berichtswesen, Informatikunterstützung) sind zu beachten (Krulis-Randa 1990, S. 269.).

Der Fokus liegt nachfolgend vielmehr auf der Frage, wie der *Erfolgsbeitrag* der Kundenbindung eruiert werden kann. Dazu müssten sämtliche Kosten und Erlöse der jeweils getroffenen Entscheidung ermittelt werden, um einen Erfolgssaldo zu erhalten. Das ist jedoch praktisch nicht umsetzbar, weil 1) nicht alle Konsequenzen einer Entscheidung zu überblicken sind (z. B. Sekundäreffekte, zukünftige Wirkungen) und insbesondere 2) nicht alle Kosten- und Erlöswirkungen der einzelnen Entscheidung zugeordnet werden können (z. B. Personalkosten, beispielsweise Plinke/Rese 2000, S. 693 ff.).

Aus diesem Grund setzt man bei den *Bezugsobjekten* (Produkt, Kunde, Absatzgebiet) an, auf die sich die Entscheidungen richten (Plinke/Rese 2000, S. 693 ff., m. w. N.). So lässt sich beispielsweise – ähnlich anderen üblichen Rentabilitätsgrößen – das Verhältnis vom Kundendeckungsbeitrag eines Kunden(segments) zum finanziellen Aufwand (Investitionen) bewerten. Zur Berechnung des Optimums aller Anstrengungen zur Kundenbindung sind Kosten und Erlöse ebenfalls spezifisch zu erfassen und zuzuordnen. Das Optimum der Ausgaben läge dort, wo der (ökonomische) Kundendeckungsbeitrag am höchsten ist.

Insbesondere dann, wenn die individuelle Geschäftsbeziehung zum Gegenstand des Controllings wird, ist das Problem der Periodengebundenheit üblicher Kosten- und Erlösrechnungen offensichtlich. Geschäftsbeziehungen als Investitionsobjekte sind i. d. R. Perioden übergreifend und sollten auch so erfasst werden (Plinke 1989, S. 320 ff.). Es erscheint daher sinnvoll, beim Controlling der Kundenbindung nicht mehr allein das Produkt oder den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen, sondern insbesondere die *Geschäfts- oder Kundenbeziehung*. Demzufolge werden die Tätigkeiten auf Kunden- und Anbieterseite in Form einer vereinfachten Ursache-Wirkungskette berücksichtigt (siehe Abbildung 5-1).

Abbildung 5-1: Controllingebenen der Kundenbindung (mit ausgewählten Kennzahlen)
(Quelle: In Anlehnung an Dittrich 2002, S. 198 und Reinecke 2004, S. 288)

Zur Controllingebene „Leistung“ gehört die Qualität der Austauschobjekte, das heißt der Produkte und Dienstleistungen als Leistungsergebnisse. Damit verbunden sind Austauschprozesse auf Informations-, Leistungs- und Entgeltebene (siehe die Forschungsarbeiten der IMP-Gruppe, beispielsweise Ford 1990). Zur ersten Ebene gehören etwa die persönliche Beratung, gemeinsame Workshops für die Produktentwicklung oder die Reaktion bei Beschwerden. Logistikprozesse (z. B. Bestellung, Lieferung, Rücknahme) fallen unter die Ebene zwei. Zur Entgeltebene schließlich zählt beispielsweise der Prozess der Rechnungsstellung. Da es sich um kundennahe Prozesse bzw. Prozesse an der Schnittstelle zum Kunden handelt, sind hiermit nicht alle Leistungsprozesse des Anbieters erfasst. Die beziehungsspezifischen Prozesse beruhen auf Potenzialen (i. S. v. Ressourcen, Fähigkeiten). Sie können materiell als auch immateriell (z. B. Reputation) und von großer oder geringer strategischer Relevanz sein.

Während diese Sichtweise in erster Linie vom Anbieter ausgeht, muss außerdem der Erfolg beim Kunden gemessen werden (ähnlich Diller/Haas/Ivens 2005, S. 366 ff.), denn nicht die objektiven, sondern die subjektiv wahrgenommenen Qualitätsmerkmale sind entscheidend. Hierzu gehören die Messung der Kundenzufriedenheit und anderer Einstellungsgrößen (Präferenzen, Commitment, Vertrauen), die Verhaltensab-

sichten sowie das konkrete Kundenverhalten. Letztlich beeinflusst das Verhalten die ökonomischen Erfolgsgrößen.

Je nach Unternehmenssituation werden die verschiedenen Ebenen durch bestimmte Merkmale abgebildet, die erst noch zu operationalisieren sind und sowohl positiv wie auch negativ zur Kundenbindung beitragen können. Während sich nach oben das tatsächliche Kundenverhalten und damit auch das ökonomische Ergebnis immer besser abbilden lassen, dienen die Größen in umgekehrter Richtung zunehmend dazu, möglichst frühzeitig einzugreifen und beispielsweise potenzielle Schwachstellen als Ursachen für rückläufige Wiederkäufe zu beseitigen.

Beispiel: Die „Qualität des Lieferprozesses“ hat einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und die Wiederkauftrate. Dabei existieren zwei kritische Größen, nämlich „Lieferzeit“ (Zeitdauer von der Bestellung bis zur Lieferung an den Kunden vor Ort) und „Liefermenge“ (bestellte/tatsächliche Menge). Die Größen liefern das Rechnungswesen, die Qualitätskontrolle vor Versand sowie mögliche Kundenbeschwerden.

Eine bestimmte Einstellung, Verhaltensabsichten und tatsächliches Verhalten erklären Kundenbindung aus nachfragerorientierter Perspektive. Es genügt i. d. R. nicht, sich lediglich auf einzelne Komponenten zu stützen. Messergebnisse können einerseits mögliche Störfaktoren in der Ursache-Wirkungs-Kette aufdecken, andererseits lassen sich mithilfe eines Kundenbindungs-Index einfache Zeit- und Regionenvergleiche durchführen. So ermittelt beispielsweise ein internationales Unternehmen der Befestigungstechnik durch eine regelmäßige Befragung seiner Kunden einen Kundenbindungsindex. Er errechnet sich aus Wahrscheinlichkeit des Wiederkaufs (50 Prozent), Kaufweiterempfehlung an Dritte (25 Prozent) und Gesamtzufriedenheit (25 Prozent). Damit lässt sich primär die „Stimmung“ im Markt abbilden. Nach der jeweiligen Indexhöhe können Kundensegmente gebildet werden, die auch Ländervergleiche zulassen.

Einstellungsgrößen gehen von der Annahme aus, dass eine bestimmte Einstellung zum Anbieter und seinen Leistungen (kognitiv, affektiv) bzw. ein gewisses Ausmaß an Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment zu positiven Verhaltensabsichten führen (Helm 1995, S. 29; Zeithaml/Berry/Parasuraman 1996, S. 33). Besonders die Messung der Kundenzufriedenheit findet Branchen übergreifend eine große Resonanz. Die Kundenzufriedenheit kann neben einer Kontroll- v. a. eine Frühwarnfunktion übernehmen, da Umsatzzahlen als traditionelle Feedbackinformationen zu einer zeitlich stark verzögerten Unternehmensreaktion führen würden (Kaas/Runow 1984, S. 456 f.; Burmann 1991, S. 249; Dichtl/Schneider 1994, S. 8; Helm 1995). Grundsätzlich werden zur Erhebung von Zufriedenheitsdaten objektorientierte (z. B. statistische Qualitätskontrolle, Scoring-Verfahren, Fehlerkostenanalyse) und kundenorientierte Verfahren (z. B. Testanrufe, Wartezeiten- und Bearbeitungsanalyse, Kundenbefragungen) angewandt (siehe hierzu beispielsweise Stauss/Hentschel 1990, S. 232 ff.; Hentschel 1995, S. 347 ff.; Berry/Parasuraman 1997). Insbesondere Kundenbefragungen bieten ein breites Spektrum an möglichen Messinhalten und -methoden.

Allerdings haben Zufriedenheitsbefragungen einen Nachteil. Es lässt sich daraus vornehmlich die Bindungsstärke aufgrund von Attraktivität bestimmen (Will-Bindungen), nicht aber die Abhängigkeit, die durch spezifische Investitionen, direkte Wechselkosten, vertragliche, organisatorische oder technisch-funktionale Bindungen entsteht.

Zu den *direkt ermittelbaren Absichten* gehören Wechselabsicht bzw. -bereitschaft, Widerkaufabsicht, Weiterempfehlungsabsicht, Zusatzkaufabsicht sowie die Bereitschaft zur Intensivierung der Geschäfte (siehe beispielsweise Anderson/Sullivan 1993; Jones/Sasser 1995; Zeithaml/Berry/Parasuraman 1996; Berry/Parasuraman 1997, S. 74). I. d. R. werden sie durch persönliche, telefonische oder schriftliche Befragungen erhoben.

Allerdings ist die Validität direkt erfragter Kaufabsichten unsicher, weil eine Absicht lediglich eine potenzielle Kaufwahrscheinlichkeit ausdrückt (siehe auch Morrison 1979; Bansch 2002; Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 171 ff.). Es gibt also zwei Unsicherheitsaspekte. Zum einen geben direkt erfragte Kaufabsichten keine Auskunft darüber, warum der Kunde (nicht) wiederkauft will oder muss. Zum anderen ist es nicht zwingend, dass sich die befragten Kunden tatsächlich so verhalten werden. Andererseits sind Verhaltensabsichten näher am Kaufverhalten als Einstellungskonstrukte.

Verhaltensgrößen zur Messung der Bindungsstärke beziehen sich entweder auf den Kundenstamm und/oder auf einzelne Kunden. Sie kennzeichnen konkretes Verhalten (z. B. Wechselrate) oder ökonomische Resultate (z. B. durchschnittlicher Umsatz pro Kundensegment). Zudem können die Informationen von vorhandenen oder von verlorenen Kunden stammen (z. B. bei Abwanderungsanalysen, beispielsweise Stornoanalysen bei Joho 1996, S. 100 ff.) Letztere bilden wiederum Frühwarnindikatoren, um weitere Wechsel zu vermeiden. Abbildung 5-2 zeigt eine Übersicht über verschiedene Verhaltensgrößen. Das Zeichen * bedeutet, dass sich diese Kennzahlen vornehmlich auf den Gesamtkundenstamm beziehen, wogegen die anderen Größen auch das Verhalten von Einzelkunden abbilden.

Die Kenngrößen sind – in Abhängigkeit von der Unternehmens- und Marktsituation – in ihrer Aussagekraft sehr unterschiedlich. So ist der „Share of Wallet“ ein wichtiges Kriterium, das den Gesamtbedarf des Kunden bzw. die relevante Konkurrenz einbezieht. Das erfordert jedoch genauere Kundeninformationen. Die Größe „Zeitdauer nach letztem Kauf“ wird stark von der Kauffrequenz beeinflusst. Hiermit lassen sich beispielsweise „schlafende“ Kunden ermitteln, zu denen man innerhalb eines Jahres keinen Kontakt mehr hatte. Die „Kontaktfrequenz“ ist für den Handel, den persönlichen Verkauf oder bei individuellen Dienstleistungen eine relevante Größe.

Vorausgesetzt, dass Anbieter die Zahl ihrer verlorenen Kunden kennen, können Kosten- und Umsatzanalysen tendenziell zeigen, wie hoch der Schaden durch den Verlust abgewandelter Kunden ist und wie hoch die Zahl der Neukunden sein müsste, um die entgangenen Erlöse bei Kern- und Zusatzleistungen sowie die meist niedrigeren

Betreuungskosten der verlorenen Kunden auszugleichen. Auch könnte man berechnen, was es kosten würde, diese Abwanderungsrate zu verringern (Aufwand im Vergleich zum Schaden durch Abwanderung).

Unternehmen in mehrstufigen oder anonymen Massenmärkten wird es schwer fallen, Kunden bezogene Verhaltensgrößen zu ermitteln. Ihr Bezugsobjekt ist oft das Produkt oder die Marke. Den ökonomischen Markterfolg spiegeln die Wiederholungskäufe (Ausmaß, in dem die gewonnenen Käufer die Marke wiederkauft) sowie das Kaufvolumen (Marktanteil der Marke) wider (Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 408 f.). Ein ergänzendes Controlling auf Kundensegmentebene ist sinnvoll.

Um die Kundenbindungsstärke ausgewogen und langfristig zu messen und zu regeln, empfiehlt es sich, die dargestellten Einzelkennzahlen im Rahmen eines Kennzahlensystems zu verdichten (siehe hierzu auch Abbildung 5-2); dieses kann gegebenenfalls auch mit einem integrierten Marketingkennzahlensystem (siehe hierzu ausführlich Reinecke 2004) oder mit einer Balanced Scorecard (Kaplan/Norton 2006) abgestimmt werden.

Für eine integrierte Kontrolle der Kundenbindung ist es allerdings erforderlich, nicht nur die Bindungsstärke zu messen, sondern auch die Struktur und die Stabilität der Bindungen zu bewerten (Reinecke 2004, S. 278). Hier stößt ein ausschließlich auf Kennzahlen gestütztes Controlling an seine Grenzen.

Bezüglich eines ausgewogenen Bindungsgleichgewichts ist es zunächst wichtig, die Existenz der beiden Bindungsarten (Attraktivität und Abhängigkeit) zu erkennen. Ferner sind die Schwachstellen infolge eines unausgewogenen Ebenenmix (Organisations-, Leistungs- und Personenebene) oder ungleich wahrgenommener Bindungen zu analysieren. Dies kann beispielsweise mithilfe von Portfolios geschehen (siehe Abbildung 5-3), wobei die Bewertungen möglichst aus Kundensicht und in Relation zur Konkurrenz vorgenommen werden sollten. Alle Einzelmaßnahmen der Kundenbindung sind sowohl hinsichtlich ihrer Kosten als auch ihrer Auswirkungen auf die Bindungsarten Attraktivität und Abhängigkeit zu bewerten.

Langfristig sollte sichergestellt werden, dass die Kundenbindungsmaßnahmen zwar nicht unbedingt in jedem Einzelfall, aber doch in ihrer Gesamtheit sowohl zu hoher Attraktivität als auch zu einer gewissen Anbieter bezogenen Abhängigkeit führen. Die in Abbildung 5-3 erwähnten exemplarischen Normstrategien helfen dabei, Einzelmaßnahmen zu verändern, wenn sich der Gesamtmix nicht im Gleichgewicht befindet.

Die Kontrolle der Kundenbindung darf allerdings nicht nur statisch und rückblickend erfolgen, beispielsweise durch Analyse von Beschwerden oder Kundenabwanderungen. Daher ist auch der Stabilität der Kundenbindung eine besondere Aufmerksamkeit zu widmen. So sollten potenzielle Gefährdungen der Kundenbindung, wie beispielsweise der Ablauf von Verträgen bzw. Patenten oder der Markteintritt neuer Wettbewerber, antizipiert werden. Die Szenariotechnik ist ein mögliches Hilfsmittel, um solche Veränderungen darzustellen.

Abbildung 5-2: Verhaltensgrößen der Kundenbindung (Beispiele)
(Quelle: Reinecke 2004, S. 282 f., aufbauend auf DeSouza 1992, S. 25 f., Jones/Sasser 1995, S. 94 und Dittrich 2002, S. 204)

Kundenverhalten (außer Kauf)
Kontakthäufigkeit: Anzahl der kundeninitiierten Kontakte pro Zeiteinheit (per Telefon, per E-Mail, Besuche auf Webseite usw.; Laden-besuche)
Beschwerde- bzw. Reklamationsanzahl: Zahl der Beschwerden in einer Periode (ggf. aufgeschlüsselt nach Beschwerdearten)
Weiterempfehlungen: Anzahl der Weiterempfehlungen in einer Periode t
Kaufverhalten
Umsatz pro Kauf: durchschnittlicher Kaufbetrag von Stammkunden
Kaufintensität: Anzahl der Käufe pro Zeiteinheit
Wiederkauftrate: Anteil der Kunden am Gesamtkundenstamm, die Wiederkäufe getätigt haben oder Anteil des Umsatzes mit vorhandenen Kunden (mit mindestens einem Wiederkauf) am Gesamtumsatz
Auftragsquote: Aufträge in Relation zu Anfragen bei Stammkunden
Relative Zeitdauer seit letztem Kauf: Zeitdauer seit dem letztem Kauf bzw. erwartete durchschnittliche Zeitdauer bis zum Wiederkauf
(Gewichtete) Kundenbindungsrate: Anteil der Kunden aus t_0 , die in t_1 noch Kunde sind (pro Jahr oder nach Alter der Beziehung) (ggf. gewichtet nach Umsatz oder Deckungsbeitrag)
Angepasste Kundenbindungsrate: Kundenbindungsrate, die um die nicht beeinflussbare Kundenabwanderung korrigiert wird (z. B. Todesfälle)
(Gewichtete) Kundenabwanderungsrate: Anteil der Kunden aus t_0 , die in t_1 nicht mehr Kunde sind (= Kundenfluktuationsrate bzw. „attrition rate“ im Finanzdienstleistungs- oder „churn rate“ im Telekommunikations-bereich) (ggf. gewichtet nach Umsatz oder Deckungsbeitrag)
Kundenhalbwertszeit: Zeitdauer, nach der die Hälfte aller neu akquirierten Kunden das Unternehmen wieder verlassen hat (bzw. haben würde) („Drehürgeschwindigkeit“)
Rückgewinnungsrate: Anteil der zurück gewonnenen Kunden an der Gesamtzahl der kontaktierten abgewanderten Kunden
Rabattanteil am Umsatz: durchschnittliche Rabattgewährung am Umsatz mit Stammkunden
(Gewichtete) Stornoquote bei Stammkunden: Anteil der stornierten Aufträge von Stammkunden an allen Aufträgen (ggf. umsatzgewichtet)
Kundendurchdringungsrate: Anteil der Bedarfsdeckung des Kunden beim Anbieter in Relation zum (geschätzten) Gesamtbedarf des Kunden (= Share of Wallet, Kundenanteil, Kundenpenetrationsrate)
Relative Kundendurchdringungsrate: Anteil der Bedarfsdeckung des Kunden beim Anbieter in Relation zum Anteil des größten Konkurrenten
Cross Buying-Rate: Zusatzkäufe nach Anzahl/Art, Umsatz pro Zeiteinheit
Erschließungsgrad: Zahl der eigenen Kunden im Verhältnis zur Zahl potenziell möglicher Nachfrager

Abbildung 5-3: Gleichgewicht der Kundenbindung und beispielhafte Normstrategien für einzelne Kundenbindungsmaßnahmen (Quelle: eigene Darstellung)

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich die Stärke der Kundenbindung mit geeigneten spezifischen Kenngrößen kontrollieren lässt. Um Struktur und Stabilität ebenfalls in ein integriertes Kundenbindungscontrolling einzubeziehen, bedarf es weiterer Controllinginstrumente, beispielsweise Portfolio- und Szenariotechniken.

6 Fazit

Der vorliegende Beitrag hat den Schwerpunkt insbesondere auf die Analyse langfristiger Geschäftsbeziehungen sowie ein auf Kennzahlen gestütztes Controlling der Kundenbindung gelegt. Ein wirksames Controlling der Kundenbindung darf aber nicht isoliert sein, sondern sollte im Rahmen eines integrierten Marketingcontrollings (Reinecke/Janz 2006) erfolgen. So sind beispielsweise insbesondere die Kundenstruktur sowie Wechselbeziehungen zu anderen Marketingaufgaben im Sinne einer durchdachten Marketingstrategie zu berücksichtigen: Beispielsweise sollten sich Kundenbindungsmaßnahmen auf attraktive Kunden fokussieren; ferner besteht die Gefahr, dass

sich eine übertriebene Kundenbindung durchaus negativ auf die Leistungsinnovationsfähigkeit eines Unternehmens auswirkt.

Entscheidend für ein wirksames Kundenbindungsmanagement in der Praxis ist ferner, dass die Umsetzung der Kundenbindung durch geeignete Ressourcen und eine optimale Organisation erleichtert wird (siehe hierzu Dittrich 2002, S. 205 ff. sowie Homburg/Bruhn (2005).

Literaturverzeichnis

ANDERSON, E./WEITZ, B. (1992): The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 2/1992, pp. 62-74.

ANDERSON, E. W./SULLIVAN, M. (1993): The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction For Firms, in: *Marketing Science*, Vol. 12, No. 2/1993, Spring, pp. 125-143.

ANDERSON, J. C./NARUS, J. A. (1999): Welchen Wert hat Ihr Angebot für den Kunden?, in: *Harvard Business Manager*, 21. Jg., Nr. 4/1999, S. 97-107.

ASSAEL, H. (2004): *Consumer behavior: a strategic approach*, Boston.

BACKHAUS, K. (2006): Vom Kundenvorteil über die Value Proposition zum KKV, in: *Thexis*, 23, H. 3, S. 7-10.

BACKHAUS, K./ADOLPHS, B./BÜSCHKEN, J. (1996): The Paradox of Unsatisfying but Stable Vertical Relationships – A Look at German Car Suppliers, in: Sheth, J. N./Söllner, A.: *Development, Management and Governance of Relationships*, International Conference on Relationship Marketing, Berlin, pp. 281-297.

BACKHAUS, K./AUFDERHEIDE, D./SPÄTH, G.-M. (1994): *Marketing für Systemtechnologien, Entwicklung eines theoretisch-ökonomisch begründeten Geschäftstypenansatzes*, Stuttgart.

BÄNSCH, A. (2002): *Käuferverhalten*, 9. Auflage, München.

BELZ, CH./BIEGER, T. (2004): *Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile*, Frankfurt/St.Gallen.

BELZ, CH. et al. (1998): *Management von Geschäftsbeziehungen – Konzepte, Integrierte Ansätze, Anwendungen in der Praxis*, St. Gallen/Frankfurt/Wien.

BENDAPUDI, N./BERRY, L. L. (1997): Customers' Motivations for Maintaining Relationships With Service Providers, in: *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 1/1997, pp. 15-37.

BERRY, L. L./PARASURAMAN, A. (1997): Listening to the Customer – The Concept of a Service-Quality Information System, in: *Sloan Management Review*, Vol. 38, Spring 1997, pp. 65-76.

BREHM, J. W. (1966): *A Theory of Psychological Reactance*, New York/London.

BROCKHAUS (2005): *Brockhaus-Enzyklopädie*, 21. Auflage, Mannheim.

BRUHN, M. (1985): Marketing und Konsumentenzufriedenheit, in: *Das Wirtschaftsstudium*, 14. Jg., Nr. 6/1985, S. 300-307.

BRUHN, M. (1998): *Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements*, Berlin/Heidelberg/New York.

BUBB, P. L./VAN REST, D. J. (1973): Loyalty as a Component of the Industrial Buying Decision, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 3/1973, pp. 25-32.

BURMANN, C. (1991): Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität, Das Beispiel der Automobilindustrie, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 13. Jg., Nr. 4/1991, S. 249-258.

BÜSCHKEN, J. (1997): Welche Rolle spielen Investgüter-Marken?, in: *Absatzwirtschaft*, 40. Jg., Oktober 1997, S. 192-195.

DARBY, M.R./KARNI, E. (1973): Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: *Journal of Law and Economics*, Vol. 16/1973, pp. 67-88.

DAY, G. S. (1969): A Two Dimensional Concept of Brand Loyalty, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 9, No. 3/1969, pp. 29-35.

DAY, R. L. (1982): The Next Step: Commonly Accepted Constructs for Satisfaction Research, Paper presented at the 7th Annual Conference on Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior, Oct., Knoxville.

DESOUZA, G. (1992): Designing a Customer Retention Plan, in: *Journal of Business Strategy*, March/April 1992, pp. 24-28.

DICHTL, E./SCHNEIDER, W. (1994): Kundenzufriedenheit im Zeitalter des Beziehungsmanagements, in: Belz, Ch./Schögel, M./Kramer, M. (Hrsg.): *Lean Management und Lean Marketing*, St.Gallen, S. 6-12.

DILLER, H. (1995): *Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing*, Arbeitspapier Nr. 40, hrsg. v. H. Diller, Institut für Marketing, Universität Nürnberg-Erlangen, Nürnberg.

DILLER, H./HAAS, A./IVENS, B. (2005): *Verkauf und Kundenmanagement, Eine prozessorientierte Konzeption*, Stuttgart.

- DILLER, H./KUSTERER, M. (1988): Beziehungsmanagement, Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 10. Jg., Nr. 3/1988, S. 211-220.
- DITTRICH, S. (2002): *Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing*, 2. Auflage, St.Gallen.
- DUDEN (2006): *Duden Deutsches Universalwörterbuch*, 6. Auflage, Mannheim/Wien/Zürich.
- DWYER, R. F./SCHURR, P. H./OH, S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 51, April 1987, pp. 11-27.
- EMERSON, R. M. (1962): Power-Dependence Relations, in: *American Sociological Review*, Vol. 27, Febr. 1962, pp. 31-41.
- ENGELHARDT, W. H./FREILING, J. (1996): Prekäre Partnerschaften, in: *Absatzwirtschaft*, 39. Jg., Sonderrn. Oktober 1996, S. 145-151.
- FORD, D. (Hrsg.) (1990): *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, London et al.
- FORNELL, C. (1992): A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, January 1992, pp. 6-21.
- FORNELL, C./WERNERFELT, B. (1987): Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, November 1987, pp. 337-346.
- GANESAN, S. (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, April 1994, pp. 1-19.
- GRABITZ-GNIECH, G./GRABITZ, H.-J. (1978): Psychologische Reaktanz, Theoretisches Konzept und experimentelle Untersuchungen, in: Stroebe, W. (Hrsg.): *Sozialpsychologie*, Bd. I, Interpersonale Wahrnehmung und soziale Einstellungen, Darmstadt, S. 363-392.
- HELM, R. (1995): Strategisches Controlling für den Vertrieb zur Unterstützung der Marketing-Kommunikation, in: *Marktforschung & Management*, 39. Jg., Nr. 1/1995, S. 27-32.
- HENTSCHER, B. (1995): Multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität, Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 349-378.
- HOMBURG, C./BRUHN, M. (2005): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Homburg, Ch. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 3-37.

- HOMBURG, C./BECKER, A./HENTSCHER, F. (2005): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, Ch. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 93-123.
- JACKSON, B. B. (1985): *Winning and Keeping Industrial Customers*, Lexington Mass.
- JACOBY, J./KYNER, D. B. (1973): Brand Loyalty Vs. Repeat Purchasing Behavior, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, No. 2/1973, pp. 1-9.
- JARVIS, L./WILCOX, J. (1977): True Vendor Loyalty or Simply Repeat Purchase Behavior, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 7, No. 1/1977, pp. 9-14.
- JOHO, C. (1996): *Ein Ansatz zum Kundenbindungs-Management für Versicherer*, Diss., Bern/Stuttgart/Wien.
- JONES, TH. O./SASSER, W. E. (1995): Why Satisfied Customer Defect, in: *Harvard Business Review*, Vol. 73, November/December 1995, pp. 88-99.
- KAAS, K. P. (1990): Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: *Die Betriebswirtschaft*, 50. Jg., Nr. 4/1990, S. 539-548.
- KAAS, K. P./RUNOW, H. (1984): Wie befriedigend sind die Ergebnisse der Forschung zur Verbrauchierzufriedenheit?, in: *Die Betriebswirtschaft*, 44. Jg., Nr. 3/1984, S. 451-460.
- KAPLAN, R./NORTON, D. (2006): *How to Apply the Balanced Scorecard to Corporate Strategy*, Boston Mass.
- KRAFFEL, R. E./SALMOND, D./SPEKMAN, R. (1991): A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 25, No. 9/1991, pp. 22-37.
- KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P. (2003): *Konsumentenverhalten*, 8. Auflage, München.
- KRULIS-RANDA, J. S. (1990): Theorie und Praxis des Marketing-Controlling, in: Siegart, H. et al. (Hrsg.): *Management Controlling, Meilensteine im Management*, Basel/Frankfurt am Main, S. 257-272.
- KUMAR, N. (1996): The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships, in: *Harvard Business Review*, Vol. 74, November/December 1996, pp. 92-106.
- LUHMANN, N. (1973): *Vertrauen, Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, 2. Auflage, Stuttgart.
- MATTHES, D. (1967): *Die Markentreue*, Diss., 1966, o. O.
- MEFFERT, H. (2005): KUNDENBINDUNG ALS ELEMENT MODERNER WETTBEWERBSSTRATEGIEN, in: BRUHN, M./HOMBURG, CH. (HRSG.): *HANDBUCH KUNDENBINDUNGS-MANAGEMENT, GRUNDLAGEN – KONZEPTE – ERFÄHRUNGEN*, 5. AUFLAGE, WIESBADEN, S. 145-166.

- MEYER, A./OEVERMANN, D. (1995): Kundenbindung, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 4, Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1340-1351.
- MOORMAN, C./ZALTMAN, G./DESPHANDE, R. (1992): Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations, in: Journal of Marketing Research, Vol. 29, August 1992, pp. 314-328.
- MORGAN, R. M./HUNT, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 58, July 1994, pp. 20-38.
- MORRIS, M. H./HOLMAN, J. L. (1988): Source Loyalty in Organizational Markets: A Dyadic Perspective, in: Journal of Business Research, Vol. 16, No. 2/1988, pp. 117-131.
- MORRISON, D. G. (1979): Purchase Intentions and Purchase Behavior, in: Journal of Marketing, Vol. 43, Spring 1979, pp. 65-74.
- MÜLLER, W./RIESENBECK, H. J. (1991): Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden, in: Harvard Business Manager, 13. Jg., Nr. 3/1991, S. 67-79.
- NELSON, P. (1970): Information and Consumer Behavior, in: Journal of Political Economy, Vol. 78, No. 2/1970, pp. 311-329.
- NOLTE, H. (1976): Die Markentreue im Konsumgüterbereich, Bochum.
- PLINKE, W. (1989): Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: Specht, G./Silberer, G./Engelhardt, H. W. (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen, Stuttgart, S. 305-325.
- PLINKE, W. (1997): Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin et al., S. 1-61.
- PLINKE, W./RESE, M. (2000): Analyse der Erfolgsquellen, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb, Grundlagen des Business-to-Business-Marketing, 2. Auflage, Berlin et al., S. 691-759.
- POLAN, R. (1995): Ein Messkonzept für die Bankloyalität – Investitionen in Bank/Kunde-Beziehungen unter Risikoaspekten, Diss., Wiesbaden.
- REICHHELD, F. F./SASSER, W. E. JR. (1990): Zero Defections: Quality Comes to Services, in: Harvard Business Review, Vol. 68, No. 5/1990, pp. 105-111.
- REINECKE, S. (1996): Management von IT-Outsourcing-Kooperationen, Von der IT-Effizienzsteigerung zur Informationsoptimierung, St.Gallen.
- REINECKE, S. (2004): Marketing Performance Management, Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem, Wiesbaden.
- REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (2006): Marketingkennzahlensysteme – Managementcockpits in Marketing und Verkauf, REINECKE, S./TOMCZAK, T. (Hrsg.): Handbuch

- Marketingcontrolling. Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung, 2. vollst. überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden, S. 893 - 913.
- REINECKE, S./JANZ, S. (2007): Marketingcontrolling, Stuttgart.
- RUSBULT, C. E. (1983): A Longitudinal Test of the Investment Model: The Development (and Deterioration) of Satisfaction and Commitment in Heterosexual Involvements, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 45, No. 1/1983, pp. 101-117.
- SHEETH, J. N./PARVATIYAR, A. (1995): Relationship Marketing in Consumer Markets, Antecedents and Consequences, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, No. 4/1995, pp. 255-271.
- SIREDESHMUKH, D./SINGH, J./SABOL, B. (2002): Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges, in: Journal of Marketing, Vol. 66, No. 1, pp. 15-37.
- SÖLLNER, A. (1993): Commitment in Geschäftsbeziehungen, Das Beispiel Lean Production, Diss., Wiesbaden.
- SÖLLNER, A. (1996): Asymmetrical Commitment in Business Relationships, Arbeitspapier präsentiert auf der 1996 International Conference on Relationship Marketing: Development, Management and Governance of Relationships, Berlin.
- STAUSS, B. (1997): Führt Kundenzufriedenheit zur Kundenbindung?, in: Belz, Ch. (Hrsg.): Marketingtransfer, Bd. 5, Kompetenz für Marketinginnovationen, St.Gallen, S. 76-86.
- STAUSS, B./HENTSCHER, B. (1990): Verfahren der Problementdeckung und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, in: GfK-Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 36. Jg., Nr. 3/1990, S. 232-259.
- TOMCZAK, T./REINECKE, S. (1995): Die Rolle der Positionierung im strategischen Marketing, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz, Wiesbaden, S. 499-517.
- TOMCZAK, T./REINECKE, S. (1996): Der aufgabenorientierte Ansatz: Eine neue Perspektive für das Marketing-Management, Fachbericht für Marketing Nr. 5/1996, St.Gallen.
- TOMCZAK, T./REINECKE, S. (1999): Der aufgabenorientierte Ansatz als Basis eines marktorientierten Wertmanagements, in: Gründig, R./Pasquier, M. (Hrsg.): Strategisches Management und Marketing, Festschrift für Richard Kühn, Bern et al.
- TOMCZAK, T./REINECKE, S./DITTRICH, S. (1999): Management des Kundenbindungs-Mix, unveröffentl. Abschlussbericht der Top-Management-Fokusgruppe „Kunden erfolgreich binden“, St.Gallen.
- TOMCZAK, T./REINECKE, S./DITTRICH, S. (2006): Kundenpotenziale ausschöpfen – Gestaltungsansätze für Kundenbindung in verschiedenen Geschäftstypen, in: Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 105-129.

TOMCZAK, T./REINECKE, S./KARG, M./MÜHLMAYER, J. (1998): Best Practice in Marketing – Empirische Erfolgsstudie zum aufgabenorientierten Ansatz, Fachbericht für Marketing, Nr. 2/1998, St.Gallen.

TOMCZAK, T./REINECKE, S./MÜHLMAYER, S. (2002): Der aufgabenorientierte Ansatz – Ein Beitrag der Marketingtheorie zu einer Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes, Arbeitspapier des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, St. Gallen.

TURNBULL, P. W./WILSON, D. T. (1989): Developing and Protecting Profitable Customer Relationships, in: Industrial Marketing Management, Vol. 18/1989, pp. 233-238.

WAHRIG (2005): Deutsches Wörterbuch, 7. Auflage, Gütersloh.

WEIBER, R./BEINLICH, G. (1994): Die Bedeutung der Geschäftsbeziehung im Systemgeschäft, in: Marktforschung & Management, 38. Jg., Nr. 3/1994, S. 120-127.

WEST, S. G./WICKLUND, R. A. (1985): Einführung in sozialpsychologisches Denken, Weinheim/Basel.

WISWEDE, G. (1992): Die Psychologie des Markenartikels, in: Dichtl, E./Eggers, W. (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München, S. 71-95.

ZEITHAML, V. A./BERRY, L. L./PARASURAMAN, A. (1996): The Behavioral Consequences of Service Quality, in: Journal of Marketing, Vol. 60, April 1996, pp. 31-46.