Hans H. Hinterhuber/KurtMatzler (Hrsg.)

Kundenorientierte Unternehmensführung

Kundenorientierung –
Kundenzufriedenheit –
Kundenbindung

5., überarbeitete und erweiterte Auflage

Sonderdruck

Sonderdruck aus:

Hans H. Hinterhuber/Kurt Matzler (Hrsg.)

Kundenorientierte Unternehmensführung

Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung

5., überarbeitete und erweiterte Auflage

670 Seiten, Broschur

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2006

ISBN-10 3-8349-0227-6

ISBN-13 978-3-8349-0227-6

Torsten Tomczak/Sven Reinecke/Sabine Dittrich

Kundenpotenziale ausschöpfen – Gestaltungsansätze für Kundenbindung in verschiedenen Geschäftstypen

1. Einführung
2. Strategien der Kundenbindung: Folgekäufe erzeugen
3. Kundenbindung durch optimalen Mix faktischer und psychologischer Bindungen
4. Kundenbindung in verschiedenen Geschäftstypen
 - 4.1 Kundenbindung im Produktgeschäft
 - 4.2 Kundenbindung im Anlagengeschäft
 - 4.3 Kundenbindung im Systemgeschäft
 - 4.4 Kundenbindung im Zuliefergeschäft
5. Gestaltungsansätze für Produkte und Dienstleistungen
6. Fazit

1. Einführung

Das Thema Kundenbindung hat sowohl in der Praxis als auch in der Literatur deutlich an Bedeutung gewonnen, wenn auch in letzter Zeit primär unter dem Schlagwort „Customer Relationship Management“ (Day 2000; Verhoef 2003; Anderson/Fornell/Mazvancheryl 2004). Verfolgt man die Publikationen zu diesem Gebiet etwas genauer, so entsteht der Eindruck, dass Marketing jeglicher Art zu Kundenbindung oder langfristigen Geschäftsbeziehungen führt.

Eine echte „Unique Selling Proposition“ (USP; Ries/Trout 1982) kann Konkurrenzangebote verdrängen und verursacht sicher die stärkste Kundenbindung. Allerdings werden solche Vorsprünge oft sehr schnell von der Konkurrenz eingeholt, und somit sind Wettbewerbsvorteile immer mehr auf der Ebene längerfristiger Beziehungen zum Kunden anzustreben.

Positive Wirkungen der Kundenbindung auf den Anbieter sind beispielsweise (z.B. Diller 1996, Tomczak/Dittrich 1997, S. 11 ff.; Dittrich 2002, S. 15 ff.):

- genauere und aktuelle Kundeninformationen über den Zeitablauf und dadurch zunehmend Kenntnisse darüber, wie der Anbieter sich am besten auf seine Kunden und deren Anforderungen einstellen kann,
- mit der Zeit profitablere Kunden, indem durch Cross Selling und höhere Preisbereitschaft die Umsätze gesteigert und die Kundenbetreuungskosten mit der Dauer einer Beziehung verringert werden können (Reichheld/Sasser 1990, S. 106 ff.),
- sinkende allgemeine Geschäftsrisiken und damit positive Auswirkungen auf den Unternehmenswert durch niedrigere Kapitalkosten,
- höhere Weiterempfehlungs- und Wiederkaufabsichten (Meyer/Dornach 1995, S. 434),
- größere Toleranz der Kunden gegenüber Fehlern sowie Kunden als aktive Mitgestalter (Müller/Riesenbeck 1991, S. 69) und
- loyale Mitarbeiter, die ihren persönlichen Erfolg auch in der Zufriedenheit und Loyalität der Kunden sehen, was wiederum ihre eigene Motivation und Treue erhöhen kann (Reichheld/Kenny 1990, S. 21).

Trotz aller Bemühungen von Unternehmen im Bereich der Kundenbindung treten die oben aufgeführten positiven Wirkungen nicht immer auf oder sind nicht eindeutig nachweisbar. Gefährlicher sind zudem potentielle Negativeffekte, wie zum Beispiel Flexibilität- und Informationsverluste (MacDonald 1996, S. 97 ff.), Widerstand beim Kunden (Reinecke 1996, S. 121 ff.), eine Vernachlässigung anderer Kunden (Fournier/Dobscha/Mick 1998) oder unrentable Investitionen in die Kundenbeziehung (Engelhardt/Freiling 1996). Carroll/Rose (1993, S. 8 ff.) verweisen beispielsweise auf die große Gefahr einer „Zero Defection“ im Retailbanking, wenn alle Anstrengungen allein darauf abzielen,

Kunden zu *halten*, nur um eine geringe Migrationsrate zu erreichen. So würden nichtprofitable Kunden nicht per se aufgrund einer längeren Zeitdauer zu profitablen Kunden werden. Kundenbindungsdauer führt nicht automatisch zu einem höheren Kundenertragswert, denn es gibt auch viele Kleinkunden, mit denen Unternehmen Beziehungen aufrechterhalten, die einerseits hohe Kosten verursachen und andererseits kaum Umsatz generieren (Reinartz/Krafft 2001, S. 1263 ff.). Aus diesem Grund ist eine differenziertere Sichtweise notwendig, die berücksichtigt, in welchen Situationen zusätzliche Maßnahmen zur Kundenbindung überhaupt effektiv und effizient sind und auf welche unterschiedlichen Arten Kunden gebunden werden können.

Generell ist davon auszugehen, dass die Zusammenarbeit in Form einer *längerfristigen Geschäftsbeziehung* dann gewählt wird, wenn Transaktionen mit hohen spezifischen Investitionen verbunden sind, eine große Unsicherheit aufweisen sowie sehr häufig auftreten (insbesondere Williamson 1985; Picot 1982; Jackson 1985). Eine Geschäftsbeziehung als Folge von Transaktionen, zwischen denen eine „innere Verbindung“ existiert (Plinke 1989, S. 307 f.), erfordert in der Regel zusätzliche finanzielle und personelle Ressourcen, kann andererseits aber auch beispielsweise Koordinations- und Kommunikationskosten erheblich verringern.

Für *Spotgeschäfte*, bei denen in erster Linie nur der Preis und/oder die Verfügbarkeit zählen, sind Beziehungen dagegen teuer und somit weder effektiv noch effizient. Man denke zum Beispiel an ein Ausflugslokal oder an Rohstoffmärkte. Der Kundennutzen *pro Transaktion* ist hier kaufentscheidend. Der Kunde will keine Partnerschaft eingehen, Wiederholungskäufe sind weder geplant, noch versprechen sie einen zusätzlichen Nutzen.

2. Strategien der Kundenbindung: Folgekäufe erzeugen

Unternehmen können grundsätzlich mit *neuen* und/oder mit *bestehenden* Kunden wachsen und höhere Gewinne erzielen (Tomczak/Reinecke 1996, Tomczak/Reinecke/Mühlmeier 2002). In stagnierenden Märkten mit starker Wettbewerbsintensität und hohen Akquisitionskosten rücken Wachstum und Gewinn mit bestehenden Kunden immer stärker in den Mittelpunkt. Demgegenüber gibt es aber auch Märkte, in denen Kundenbindung Voraussetzung und Ergebnis künftiger Austauschprozesse ist (Zulieferergeschäft, Systemgeschäft; Backhaus 2003, S. 281 ff.).

Dass neben der Kundenbindung jedoch die Kundenakquisition nicht vernachlässigt werden darf, verdeutlicht die bildliche Vorstellung eines „Weinfasses mit Löchern“. Nicht nur unzufriedene Kunden verlassen das Unternehmen, sondern auch illiquide, verstorbene Kunden oder Käufer nach Ortswechsel. Aber auch ein Outsourcing bestimmter Produktionsbereiche beim Kunden führt dazu, dass dieser hierfür zukünftig keine Maschinen beim bisherigen Anbieter bestellen wird.

Zur Kundenbindung sind zwei Strategien zu verfolgen: Sicherstellen, dass

1. Kunden beim Unternehmen *bleiben* bzw. *nicht abwandern* und/oder
2. Kunden *vermehrt* beim Unternehmen *kaufen*.

Die *erste Strategie* strebt nach einer möglichst niedrigen Migrationsquote sowie einer permanenten Präsenz beim Kunden auch zwischen Kauf und Wiederkauf. Kontinuierliche Wiederholungskäufe sind eine besondere Herausforderung vor allem für Unternehmen in Märkten mit langen Kaufzyklen (Auto, Waschmaschine, Kraftwerke usw.), bei Leistungen, die aus Kundensicht in ihrer Art und Beschaffung homogen sind (beispielsweise einzelne Bank- und Versicherungsleistungen) sowie in Märkten, in denen das Motiv des „Variety seeking“, also das Bedürfnis nach Abwechslung, stark ausgeprägt ist, beispielsweise in modetangierten Märkten (Bänsch 1995, S. 351 ff. und die dort zitierte Literatur).

Erfolg hat diese Strategie dann, wenn sich die Kundenbetreuungskosten mit der Dauer einer Geschäftsbeziehung verringern, ohne dass der Anbieter durch diese Kunden zukünftig mehr Umsätze erzielen muss. Die bereits oben erwähnte Studie von Müller/Riesenbeck (1991) zeigte, dass die Pflege aktueller Kundenpotenziale lediglich 15 bis 20 % jener Aufwendungen erfordert, die eingesetzt werden müssen, um neue Kunden zu gewinnen; Kundenzufriedenheit bewirkt zum Beispiel Einsparungen bei Gewährleistungs-, Produktverbesserungs- und Kommunikationskosten. Obwohl Lage und Form der Migrationskurve von Branche zu Branche variieren, illustrieren Reichheld/Sasser (1991, S. 110) an verschiedenen Beispielen aus dem Dienstleistungssektor, dass die Gewinne beträchtlich steigen, wenn die Migrationsrate sinkt.

Abbildung 1 zeigt verschiedene Ausprägungen kontinuierlicher und vermehrter Folgekäufe. Als Ausgangssituation wird „A“ angenommen. Der Kunde kauft hin und wieder beim Anbieter. Diese Situation kann auch so aussehen, dass Kunden einmal in T_1 kaufen und dann nicht mehr. Bei B erreicht der Anbieter kontinuierliche Wiederholungskäufe (Strategie 1).

Die *zweite Strategie* geht einen Schritt weiter. Im Endeffekt sollen Umsatz und Deckungsbeiträge pro Kunde erhöht werden. Hierzu sind verschiedene Varianten möglich, die beispielsweise abhängig vom Leistungsprogramm eines Anbieters und vom Kunden selbst sind.

C, D, E und F in Abbildung 1 sind Situationen, in denen sich die Umsätze des Kunden erhöhen (Strategie 2). C betrifft den Kauf einer größeren Menge; die *Kaufintensität* steigt. In D kaufen die Kunden häufiger; die *Kauffrequenz* wird erhöht. Situation E entspricht im Modell der Situation B, doch wird eine vorhandene höhere *Preisbereitschaft* des Kunden ausgenutzt, was sich auf Nettopreis und somit Umsatz und Deckungsbeitrag auswirkt. Situation F zeigt, dass erstmalig in Periode 4 eine Leistung zusätzlich zu bestehenden Leistungen gekauft wird (*Cross Buying*).

Durch Kundenbindung können Anbieter kontinuierliche bzw. vermehrte Folgekäufe erreichen. Dies ist eine sehr pragmatische Definition, die beim Kunden gewisse *Einstel-*

lungen zur Leistung, zum Anbieter und zur Langfristigkeit der Beziehung sowie auch bestimmte Kaufabsichten voraussetzt (siehe zur Abgrenzung des Begriffes Kundenbindung auch Diller 1996; Bruhn 1998, S. 211 f., Dittrich 2002, S. 36 ff.).

Abbildung 1: Möglichkeiten kontinuierlicher oder vermehrter Folgekäufe

3. Kundenbindung durch optimalen Mix faktischer und psychologischer Bindungen

Kundenbindung ist dann vorhanden, wenn spezielle Barrieren bzw. Wechselkosten (switching costs) die Abwanderung zur Konkurrenz erschweren oder – zumindest kurzfristig – verhindern. Klemperer (1987, S. 375 f.) unterscheidet folgende Wechselkosten:

- *Direkte Wechselkosten*, die auch beim Wechsel zu einem identischen Produkt der Konkurrenz anfallen würden. Der Kunde muss die Alternative suchen, beurteilen und letztlich auch kaufen, was zeitaufwendig sein und beispielsweise Fahrtkosten verursachen kann.
- *Lernkosten*, die anfallen, wenn das Wissen und die gesammelten Erfahrungen im Umgang mit dem bisherigen Produkt und Anbieter nach dem Wechsel nicht mehr genutzt

werden können. Beispielsweise sind Schulungen notwendig, um mit einem neuen Textverarbeitungsprogramm umgehen oder die neue Maschine bedienen zu können.

- „*Künstliche*“ oder *vertragliche* Wechselkosten, die ein Unternehmen selbst kreiert, um seinen Kunden den Wechsel zu erschweren. Hierzu gehören Bonusprogramme wie beispielsweise Frequent Flyer-Programme der Fluggesellschaften oder Bonus- oder Rabattsysteme im Handel. Vertragliche Wechselkosten würden mit einer vorzeitigen Kündigung von Verträgen (beispielsweise Vertragsstrafen) anfallen.
- *Psychologische Wechselkosten*, die dazu führen, dass der Kunde nicht aufgrund rein ökonomischer/monetärer Überlegungen wiederholt kauft, sondern aus Gewohnheit oder infolge Zufriedenheit.

Ob ein Wechsel stattfindet, hängt erstens von der Beziehung zwischen Anbieter und Kunde bzw. den dort bestehenden Bindungen ab, als auch zweitens davon, welche Wechseloptionen dem Kunden tatsächlich zur Verfügung stehen:

Erstens: Innerhalb der Beziehung zwischen Anbieter und Kunden sind zwei grundsätzliche Arten von Bindungen zu erkennen. Zum einen führen Bindungen dazu, dass der Kunde in der Beziehung bleiben „muss“; er ist bzw. fühlt sich abhängig. Diese „Muss-Bindungen“ entstehen vorrangig dadurch, dass infolge spezifischer Investitionen der Kunde nur mit Verlust den Anbieter wechseln kann.

Zum anderen können Bindungen dazu führen, dass der Kunde in der Beziehung bleiben „will“ (siehe Abb. 2).

Durch die Matrix kann für jeden einzelnen Kunden dessen Position innerhalb der Geschäftsbeziehung beschrieben werden. Ein Kunde, der den Wiederkauf weder „will“ noch „muss“, wird keine Geschäftsbeziehung eingehen (Transaction Buying). In der *Fan-Position* sind die Kunden, die in der Beziehung bleiben wollen, aber – zum Beispiel bei Unzufriedenheit – jederzeit den Anbieter wechseln können. Diese Position ist sehr typisch für das klassische (konsumtive) Dienstleistungs- und Konsumgütergeschäft.

Die *ausgeglichene Position* enthält sowohl Will- als auch Muss-Bindungen. Beispiele sind zufriedene Kunden mit dem proprietären Apple-Betriebssystem, zufriedene Jahresabonnenten eines Fitnessclubs oder zufriedene Abnehmer von Zubehörteilen durch Just in Time-Lieferung.

Ist der Kunde in einer „locked in“-Situation und unzufrieden, so befindet er sich in einer „*Ausbeutungs*“-Position. Diese Situation existiert in monopolistischen Märkten sowie kurz- und mittelfristig vor allem im Business to Business-Bereich, wenn vom Anbieter und Kunden spezifische Investitionen nicht gleichzeitig und/oder nicht in gleichem Umfang getätigt werden.

Abbildung 2: Kundenpositionen nach Art der Bindung (Quelle: in Anlehnung an Plinke 1997, S. 50)

Langfristig betrachtet birgt diese Position Gefahren, sobald sich das Umfeld verändert: Vergangene und aktuelle Beispiele sind die Deregulierungen in der Telekommunikations- und Luftverkehrsbranche oder der Eintritt japanischer und europäischer Konkurrenten in den US-Automobilmarkt. Zudem laufen Verträge und Patente ab (Versicherungs- bzw. Pharmabranche), oder Technologieentwicklungen führen zu neuen Standards.

In konkurrenzintensiven Märkten ist es daher häufig ein Ziel von Unternehmen, bei vielen Kunden die beschriebene ausgeglichene Position zu erreichen und demnach einen ausgewogenen Mix sowohl aus psychologischen als auch faktischen Bindungen zu erstellen. Für den Anbieter ist es bedeutend, die *Arten und Stärken der nachfragerseitigen Bindungen* zu identifizieren. Je nach Situation muss er versuchen, diese zu erhöhen oder auch, im Falle negativ wahrgenommener Bindungen, diese zu reduzieren bzw. entsprechenden Gegennutzen zu offerieren.

Loyale Kunden wollen beim Anbieter bleiben, obwohl sie es nicht müssen, weil sie im Idealfall sehr zufrieden sind und dem Anbieter vertrauen. Andere Phänomene, die auch unter die *psychologischen Bindungen* fallen, sind eine „innere Verpflichtung“ dem Anbieter gegenüber, beispielsweise aufgrund eines ethisch-moralischen Dankbarkeitsempfindens, einer Sammlerleidenschaft oder auch aus Nationalstolz (beispielsweise Kauf nationaler Automarken).

Die ersten drei der oben genannten Arten von Wechselkosten verursachen so genannte *faktische Bindungen*. Es sind vor allem materielle Kosten (im weiteren Sinne Be-

lohnungen/Sanktionen) ökonomischer bzw. technologischer sowie vertraglicher Art. Kundenbindung berücksichtigt beide Aspekte (siehe Abb. 3).

Abbildung 3: Psychologische und faktische Bindungen (Quelle: in Anlehnung an Tomczak/Dittrich 1997, S. 14)

Abbildung 4: Der Wirkungsrahmen der Kundenbindung

Zweitens: Unternehmen agieren nicht isoliert im Markt. Kunden beurteilen Anbieter und Leistungen immer *in Relation zu den bestehenden Optionen*. Voraussetzung für einen

Wechsel ist mindestens eine weitere Option; das bedeutet, dass kein Monopol existiert. Zudem muss der Kunde die alternativen Angebote kennen und beurteilen können. Außerdem sollte seine Beurteilung letztlich zugunsten einer Alternative ausfallen. Im Extremfall wird ein Kunde trotz Unzufriedenheit und fehlender anderer Barrieren bei seinem jetzigen Anbieter bleiben, weil alle Angebote der Konkurrenten einen noch geringeren Nutzen stiften. Das betreffende Unternehmen ist dann Quasi-Alleinanbieter. Abbildung 4 stellt nochmals den beschriebenen Wirkungsrahmen dar. (Zur kennzahlen-gestützten Messung der Kundenbindung siehe Reinecke 2004, S. 276 ff.)

Wird vereinfacht angenommen, dass der Kunde K zu einem bestimmten Zeitpunkt t_0 seine Präferenzen $P_{K/A}$ gegenüber Anbieter A bewertet, ohne den bisherigen oder künftigen Verlauf der Geschäftsbeziehung sowie nur einen einzelnen alternativen Anbieter B zu berücksichtigen, so entsteht folgende Gleichung (siehe auch Plinke 1989, S. 311 ff.):

$$P_{K/A} = (N_A - K_A) - [(N_B - K_B) - WK_{A/B}]$$

$P_{K/A}$	= Präferenz des Kunden K gegenüber Anbieter A
$N_A - K_A$	= Nettonutzen bei A, das heißt, die Differenz aus Nutzen und Kosten bei Anbieter A
$N_B - K_B$	= Nettonutzen bei B, das heißt, die Differenz aus Nutzen und Kosten bei Anbieter B
$WK_{A/B}$	= Kosten des Wechsels von A nach B

Wenn auch diese Gleichung die grundsätzlichen Beurteilungskriterien erfasst, so sind die Bewertungsprozesse in der Realität sehr viel komplexer und stark durch die jeweiligen Entscheider (beispielsweise innerhalb des Buying Centers) geprägt.

Ein Anbieter A kann diesen Beurteilungsprozess direkt beeinflussen, indem er den offerierten Nettonutzen A gegenüber Konkurrent B erhöht (im Sinne von Nutzen N_A erhöhen, Kosten K_A senken) oder den Wechsel zur Konkurrenz $WK_{A/B}$ erschwert (siehe Abb. 5).

Abbildung 5: Sicherung von Folgekäufen durch Erhöhung des Nettonutzens und/oder der Wechselkosten (Quelle: in Anlehnung an Tomczak/Dittrich 1997, S. 25)

4. Kundenbindung in verschiedenen Geschäftstypen

Eine differenzierte Sichtweise der Kundenbindung ermöglicht der Geschäftstypenansatz, welcher für Industriegüter entwickelt wurde (Backhaus/Aufderheide/Späth 1994; Backhaus 2003, S. 281 ff.; Backhaus/Baumeister 2003) (siehe Abb. 6).

Anbieterseitige Bindungen entstehen vor allem, wenn Unternehmen spezifische Investitionen in eine Geschäftsbeziehung mit Einzelkunden tätigen, zum Beispiel eine kundenindividuelle Auftragsfertigung im Anlagen- und Zuliefergeschäft.

Kundenseitige Bindungen entstehen insbesondere dann, wenn der Erstkauf unmittelbar zu Folgekäufen führt, das heißt, ein zeitlicher Kaufverbund entsteht, beispielsweise die Entscheidung eines Kunden für eine spezielle Systemtechnologie (Systemgeschäft) oder für eine einmal entwickelte und vertraglich abgesicherte Lösung eines bestimmten Zulieferers im Automobilbereich (Zuliefer- bzw. auch OEM-Geschäft).

Das Angebot im Produktgeschäft ist auf den anonymen Markt ausgerichtet. Es kann vom Kunden isoliert nachgefragt werden, das heißt, es existiert – wie auch beim Anlagegeschäft – kein zeitlicher Kaufverbund (Backhaus 2003, S. 324 ff.). Zum Produktgeschäft gehören auch klassische Konsumgüter und konsumtive Dienstleistungen.

Abbildung 6: Geschäftstypenansatz (Quelle: in Anlehnung an Backhaus 2003, S. 324)

4.1 Kundenbindung im Produktgeschäft

Im Gegensatz zum System- und Zuliefergeschäft entsteht Kundenbindung im Produktgeschäft nicht per se, sondern wird insbesondere durch aktive, anbieterseitige Maßnahmen erzeugt. Die Entwicklungen gehen soweit, dass klassische Produkthanbieter zu „Systemanbietern“ werden (beispielsweise Hotels, Restaurants, Händler, Banken, Versicherungen, Autowerkstätten oder Fluggesellschaften durch Bonus- und Rabattsysteme oder modulare Gesamtangebote, Produzenten von Rasierapparaten mittels nichtkompatibler Rasierklingen, Porzellanhersteller mittels des Geschirrdesigns). Zum Teil streben sie auch eine „One to One-Beziehung“ im Massenmarkt an (Mass Customization), zum Beispiel durch individuelle CDs oder Glückwunschkarten (Pine 1994, Kreuzer 2005). Andere Anbieter nutzen bestimmte Kaufverhaltensphänomene, beispielsweise den Sammeltrieb (Swatch, Briefmarken, Barbie-Puppen in Sondereditionen) oder binden Kunden über Verträge (Fitnessstudio).

Eine besondere Stellung innerhalb der Bindungsinstrumente nimmt die Marke ein. Insbesondere im Konsumgüterbereich bestätigen dies Untersuchungen zur Markentreue (Weinberg 1977; Kroeber-Riel/Weinberg 2003 und die dort zitierte Literatur). Auch Dienstleister erkennen zunehmend deren Bedeutung (z.B. Stauss 1995; Tomczak/Schögel/Ludwig 1998; Fassnacht 2004), nicht zuletzt aufgrund des hohen Anteils an Vertrauenseigenschaften bei Dienstleistungen.

Mit all diesen Aktionen werden vor allem die von Klemperer (1987, S. 376) benannten „künstlichen“ Wechselkosten erzeugt. Inwieweit diese Wechselbarrieren langfristigen Erfolg gegenüber Konkurrenzangeboten haben, ist sehr unterschiedlich zu bewerten. Mit anderen Worten: Nicht allen Anbietern gelingt es, im wettbewerbsintensiven Produkt-

geschäft zusätzlich zu den „Will“-Bindungen *auch* echte „Muss“-Bindungen zu schaffen. Die Kundenzufriedenheit als psychologische Wechselbarriere ist deshalb oft das einzige und entscheidende Kriterium, ob der Kunde bleibt oder geht (Reichheld/Sasser 1990; Reichheld 1996).

4.2 Kundenbindung im Anlagengeschäft

In diesem Geschäftstyp werden Kraft- und Walzwerke sowie andere großindustrielle Anlagen, aber auch kleine Projekte für Einzelkunden in der Handwerks- und Baubranche vermarktet. Der Anbieter entwickelt und produziert nach der Auftragsvergabe meist eine sehr kundenindividuelle Leistung, die er nicht mehr an andere Kunden weiterverkaufen kann, und bindet sich dementsprechend stark.

Kunden können ihren nächsten Auftrag auch an andere Unternehmen vergeben und sind – bezüglich Folgekäufen – nicht an den gleichen Anbieter gebunden (Backhaus 2003, S. 481 ff.).

Die große Unsicherheit hinsichtlich der technischen Funktionsfähigkeit einer Anlage und das finanzielle Engagement führen zu einem hohen Abstimmungsbedarf zwischen den Beteiligten, der oft über Jahre geht und vertraglich sehr ausführlich festgelegt wird. Persönliche Bindungen spielen eine bedeutende Rolle. Zudem entscheidet sich der Kunde mit der Vergabe des „Letter of Intent“ für einen Anbieter bzw. eine Anbietergemeinschaft und wird im Laufe des Gesamtprojektes immer stärker auch von deren Entscheidungen abhängig.

Hauptansatzpunkt der Kundenbindung ist der Ersatz von Komponenten oder Subsystemen von Anlagen. Da zudem jedes Projekt für mögliche Folgeaufträge als Referenzanlage anzusehen ist, bestimmt insbesondere die Kundenzufriedenheit mit der Projektabwicklung und Gewährleistung die Erfolgchancen neuer Aufträge beim gleichen Kunden sowie die Bereitschaft zur Weiterempfehlung (z.B. Trawick/Swan 1981, S. 28). Referenzen sind aufzubauen und ständig zu aktualisieren.

Viele Anbieter im Anlagengeschäft streben ferner danach, dieses zu einem Zuliefergeschäft zu entwickeln. Insbesondere in industriellen Märkten erfolgt die Wertschöpfung zunehmend im Dienstleistungsbereich. Daher bieten Anlagenbauer verstärkt Betreiber- und umfassende Outsourcingkonzepte an (Belz et al. 1997; Reinecke 1996); aus Transaktionsgeschäften werden dadurch Beziehungsgeschäfte.

4.3 Kundenbindung im Systemgeschäft

Entscheidet sich ein Käufer für die sukzessive Beschaffung einzelner Teilkomponenten (-technologien) einer Systemarchitektur (z.B. im Tele- oder Bürokommunikationsbereich),

so liegt ein Systemgeschäft vor (Weiber/Beinlich 1994, S. 120). Beispielsweise entscheidet ein Kunde, sich sukzessive mit neuen Büromöbeln des gleichen Modells auszustatten.

Der Kauf einer geschlossenen, das heißt mit Konkurrenzleistungen inkompatiblen Systemarchitektur sowie organisatorische Anpassungen in der Organisation des Kunden führen zu seiner Bindung an den Systemlieferanten. Allerdings bedarf es in der Regel für den Initialkauf eines gewissen Ausmaßes an Vertrauen. Ferner ist für die weiteren Folgekäufe ein zusätzlicher Ausbau der psychologischen Bindungen erforderlich, insbesondere der Kundenzufriedenheit.

Um zu verhindern, dass der Kunde frühzeitig bzw. nach Ablauf des Systemlebenszyklus den Anbieter wechselt, werden beispielsweise eine wirksame Preannouncement-Politik (Heß 1991) betrieben oder alte Systemkomponenten beim Kauf eines neuen herstellerbezogenen Systems in Zahlung genommen.

Interessant ist hier der Funktionswechsel der psychologischen Bindungen im Bindungs-Mix: Während im Produktgeschäft die Kundenzufriedenheit wahrscheinlich das ausschlaggebende Kriterium für Folgekäufe ist, dient sie und andere Sicherheitsinstrumente (z.B. Garantien, Verträge, glaubhafte Zusicherung, „Exit-Optionen“) weniger der tatsächlichen Bindung, sondern insbesondere der Reduzierung von Abhängigkeitsgefahren und somit der langfristigen Stabilität von Geschäftsbeziehungen (Weiber/Beinlich 1994, S. 123 f.; Backhaus 1999, S. 586 f.). So strebte beispielsweise IBM in den durch prioritäre Informationssysteme gekennzeichneten siebziger und achtziger Jahren mit Hilfe der eindeutigen Strategie „Customer Satisfaction is Number 1“ danach, die Geschäftsbeziehungen langfristig abzusichern.

4.4 Kundenbindung im Zuliefergeschäft

Für das Zuliefer- oder OEM-Geschäft ist typisch, dass sowohl auf Anbieter- als auch auf Kundenseite zumeist hohe Bindungen existieren. Hier wird insbesondere das Management von Geschäftsbeziehungen, deren Aufbau und Absicherung sowie gegebenenfalls ihre Beendigung relevant. Der Kunde, meist ein so genannter Original Equipment Manufacturer (OEM), entscheidet sich in einer relativ frühen Phase für einen bestimmten Zulieferer. Er wird diesem alle für die Lösung seines Problems notwendigen Konstruktionsunterlagen zukommen lassen (Know-how Transfer). Der Zulieferer richtet sein Leistungsprogramm nach diesen Anforderungen aus (beispielsweise spezifische Forschungsanstrengungen, Kauf von Spezialmaschinen oder Verlagerung von Produktionsstandorten in die Nähe des Kunden). Mitarbeiter beider Partner beteiligen sich am Entwicklungsprozess der kundenspezifischen Leistung, die dann für die Dauer des Produktlebenszyklus produziert und geliefert wird (Backhaus 2003, S. 705 ff.).

Im Gegensatz zum System- und Produktgeschäft steht für den Anbieter nicht das einseitige Management der Kundenbindung im Mittelpunkt, sondern das Management von Abhängigkeiten. Je ungleicher die spezifischen Investitionen, beispielsweise in Mitarbei-

ter, Maschinen und Werkzeuge, von beiden Seiten getätigt werden, desto asymmetrischer sind die Bindungen (Söllner 1993, S. 488; Kleinaltenkamp/Plinke/Söllner 1996; Reinecke 1996).

Ein typisches Beispiel ist hierfür die Automobilindustrie: Kundenbindung muss dann vom Zulieferer forciert werden, wenn das ungleiche Bindungs- bzw. Machtverhältnis zugunsten des OEM zu einer instabilen Beziehung führt. Mit Hilfe gewisser Anreize sind die Bindungswiderstände beim Abnehmer abzubauen und gegenseitige Abhängigkeiten zu schaffen (Freiling 1995, S. 181 ff.).

Zum Aufbau von Bindungen führen beispielsweise:

- vertragliche Regelungen,
- Insourcing: Mitarbeiter des Zulieferers arbeiten beim Abnehmer direkt vor Ort,
- organisatorische Kopplungen wie beispielsweise Just in Time, Simultaneous Engineering (Pfohl 1996, S. 12; Weiber/Jacob 2000, S. 584 ff. und die dort zitierte Literatur),
- informationstechnische Vernetzung, zum Beispiel die Unterstützung der informationellen Kommunikation durch elektronischen Datenaustausch (Monse/Reimers 1994) und
- so genannte Selbstbindungsmaßnahmen (z.B. Garantien, Akzeptanz von Konventionalstrafen) (Rössl 1996, S. 311 ff.).

5. Gestaltungsansätze für Produkte und Dienstleistungen

So vielfältig wie die einzelnen Anbieter-Kundenbeziehungen sein können, so groß ist auch das Spektrum der Kundenbindungsmaßnahmen (siehe auch Dittrich 2002, S. 144 ff.). Anbieter im Produktgeschäft stehen vor einer besonders großen Herausforderung, da Endkunden in der Regel aus einer Vielzahl nahezu homogener Produkte oder Dienstleistungen wählen können und ihnen der Wechsel nur geringe Kosten verursacht. Vertikale Märkte machen es zudem erforderlich, dass Hersteller und Handel Kundenbindung als gemeinsames Ziel betrachten.

Gerade aus diesem Grund ist es aber wichtig, dass Unternehmen, welche die Kundenbindung für relevant halten, sämtliche Entscheidungen aus Effizienz- und Effektivitätssicht bewerten:

1. Welche Kunden sind so wertvoll, dass es sich lohnt, zusätzliche Bindungsmaßnahmen zu konzipieren und die Folgekosten (Treuegeschenke, Rabatte, Abwicklungskosten) zu tragen (Dittrich 2002, S. 117 ff. und die dort zitierte Literatur)? Der Schritt der Kundenbewertung und -segmentierung bildet das Fundament einer erfolgreichen Kundenbindung. Diese Basis ist in der Praxis allerdings häufig noch mangelhaft: In vielen Un-

ternehmen fehlen aussagekräftige Informationen über Kunden, -potenziale und Wettbewerber; somit ist auch kein Beziehungsmanagement möglich.

2. Welche Strategien der Kundenbindung sind sinnvoll, und welche Maßnahmen führen dazu, dass Kunden kontinuierlich oder sogar vermehrt kaufen?

Nachfolgend sollen einige bekannte Kundenbindungsmaßnahmen untersucht werden, inwiefern sie geeignet sind, die beiden Strategien aus Kapitel 2 umzusetzen.

1. Kundenzufriedenheitsmanagement

Die Kundenzufriedenheit nimmt eine übergeordnete Stellung im Bindungs-Mix ein. Die Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und ihren Bestimmungsfaktoren (Engagement, Freundlichkeit und Kompetenz der Mitarbeiter sowie Zufriedenheit mit dem Verkaufsgespräch) gelten als empirisch gut belegt (Schuckel/Husmann 2000, S. 186). Mehrere Untersuchungen weisen eine positive Korrelation zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität nach (Burmman, 1991; Müller/Riesenbeck 1991; Fornell 1992; Jones/Sasser 1995). Zufriedene Kunden, deren Erwartungen an die Leistung erfüllt oder übertroffen werden, sind eher bereit, den Kauf zu wiederholen bzw. an einer Geschäftsbeziehung festzuhalten.

Hier bestehen sicher große Potenziale für viele Unternehmen. Es geht um die eingangs zitierte „Unique Selling Proposition“, wobei das Unternehmen versucht, die Bedürfnisse der Kunden besser als die Konkurrenz zu befriedigen.

Doch zufriedene Kunden müssen nicht zwangsläufig loyal sein; für eine Kundenabwanderung *trotz* Zufriedenheit sind die unterschiedlichen Intensitäten und Qualitäten von Kundenzufriedenheit maßgebliche Gründe (Jones/Sasser 1995, S. 91 ff.; Stauss 1997). Zum Beispiel wechselt zwischen 60 und 80 % der Kunden ihre Automarke, obwohl sie zufrieden oder sogar sehr zufrieden sind ((Schwertfeger 1997, S. 17)).

Insgesamt lässt sich eine grundsätzlich positive Beziehung zwischen Zufriedenheit und Kundenbindung jedoch mit Hilfe unterschiedlicher Theorien begründen (Homburg/Becker/Hentschel 2003, S. 100 ff.). Sie ist jedoch nur einer von mehreren Einflussfaktoren auf die Kundenbindung (Gerpott/Rams 2000 S. 750).

2. Beschwerdemanagement

Während es beim Zufriedenheitsmanagement vor allem darum geht, das Entstehen von Unzufriedenheit von vornherein zu vermeiden, dient das Beschwerdemanagement (Stauss/Seidel 2002) zur Stabilisierung gefährdeter Beziehungen. In der branchenübergreifenden Studie „Best Practice in Marketing“ der Universität St. Gallen zeigte sich, dass dieses Instrument zu den bedeutendsten Kundenbindungsmaßnahmen gehört, es aber derzeit in Relation zu anderen Instrumenten wenig zum Einsatz kommt (Tomczak et al. 1998).

Etwa 82 % der Kunden, deren Reklamationen schnell gelöst wurden, würden wieder beim gleichen Anbieter kaufen (Hansen/Jeschke 1995, S. 539). Aufmerksamkeit verdienen aber auch Kunden, bei denen eine große Gefahr des Wechsels besteht, die sich aber noch nicht beschwert haben (Frühwarnsysteme).

3. Das „Bedürfnis nach Abwechslung“ gezielt steuern

Wenn Konsumenten nicht vom Wechsel abzuhalten sind, sollte dieser durch eigene Angebote aufgefangen werden. Leistungsinnovationen und eine flexible Leistungsprogrammplanung, die auch Kombinationspakete offeriert, spielen hier eine bedeutende Rolle. Eine breite Auswahl an verschiedenen Varianten und Parallelangeboten zielt darauf ab, dass wechselfreudige Käufer trotzdem beim gleichen Anbieter bleiben. Auch ein temporärer Ausstieg aus dem Markt kann die Produkte vor Reizabnutzung bewahren. Gute Beispiele bietet hier der Süßwarenhersteller Ferrero mit seinen Produkten Mon Cherie oder Ferrero Rocher, wenn dies auch vornehmlich aus Qualitätsgründen geschehen mag.

Dem Motiv „Variety seeking“ können Anbieter auch kommunikativ begegnen, indem sie auf die Risiken des Wechsels oder auf Tradition und Beständigkeit hinweisen (Bänsch 1995, S. 361). Die Slogans „Da weiß man, was man hat“ bzw. „Das hat schon meine Mutter mir damals als Kind gegeben“ sind Beispiele dafür.

Während die bisher beschriebenen Maßnahmen darauf zielen, den Wechsel zu verhindern, so können auch Bedarfssteigerungseffekte ausgenutzt werden. Die Möglichkeit zur abwechselnden Verwendung bestimmter Produkte kann zu häufigerem Kauf und damit höherem Umsatz führen. Klassische Beispiele finden sich in der Mode (mehrere mögliche Farben, Muster, Materialien), Parfüms oder bei Uhren (Bänsch 1995, S. 355).

4. Bonussysteme

Bonusprogramme steuern die Kundenbindung aktiv, indem sie Folgekäufe ihrer Kunden unter Berücksichtigung zeitlicher und ökonomischer Kriterien – insbesondere auch des Preises – belohnen. Dabei liegt die Betonung auf „Konzept“ und nicht isolierten „Sonderaktionen bei Stammkunden“. Ziel ist es, ein *System von Belohnungen* zu entwickeln, das den Kunden motiviert, sich weitere Anerkennung verdienen zu wollen (O'Brien/Jones 1995, S. 98 ff.; Dittrich 1998a; Tomczak/Reinecke/Dittrich 2005).

Vorrangig können diese Systeme *kontinuierliche* Käufe beeinflussen. Kein Geschäftsreisender bucht einen weiteren oder längeren Flug, nur damit ihm die Meilen gutgeschrieben werden (Frequent Flyer-Programme). Ein Kreditkartennutzer kauft nicht mehr oder öfter ein, nur weil er dafür Bonuspunkte erhält (beispielsweise beim Key Club der schweizerischen Bank UBS). Allerdings wird eine Awareness geschaffen, so dass die potentiellen Boni in die Kaufentscheidung einfließen können. Am Beispiel der Kreditkarte wäre das in erster Linie die Entscheidung, nicht mit Bargeld zu zahlen, in zweiter Überlegung diejenige Kreditkarte mit dem „besseren“ Belohnungssystem zu wählen (zu Kriterien eines Bonussystems siehe auch Dittrich 2002, S. 161 ff.).

Andere Beispiele basieren vor allem auf preispolitischen Überlegungen, wie Sockelpreissysteme, bei denen der Kunde einen Basisbetrag bezahlt, um dann bestimmte Leistungen günstiger zu erhalten (Halbtax-Abo der Schweizerischen Bundesbahnen, Bahn-card) oder Umsatzboni für das Erreichen bestimmter Umsatzziele auf Händlerebene (Lebensmittelindustrie, IT-Hersteller, Reiseveranstalter).

Bonussysteme sind dann wertvoll, wenn sie ein Programm der Konkurrenz „neutralisieren“, die Verfügbarkeit eines Produktes oder einer Dienstleistung erhöhen (durch Boni gegenüber Händlern) oder direkt den Wert der (Kern-)Leistung steigern (Dowling/Uncles 1997, S. 81).

5. Kontinuität fördern – Leistungen pflegen

In diesen Bereich fallen sehr vielseitige Maßnahmen, die darauf gerichtet sind, die Beziehung zu stabilisieren, nicht unbedingt auszubauen. Sie sind vor allem in anonymen Märkten, ohne notwendigen persönlichen Kontakt und langen Kaufzyklen empfehlenswert. Hierzu gehören das gesamte Marken- als auch ein umfassendes Distributions- und Multi-Channel-Management (Schögel 1997) – eine gleich bleibende Qualität, hohe Verfügbarkeit und stabile Preise. Insbesondere Dienstleistungsunternehmen sehen hier noch große Hürden, da die konkrete Ausprägung immaterieller Qualitätsindikatoren wie Freundlichkeit, Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit wechselseitig durch beteiligte Mitarbeiter und Kunden beeinflusst wird. Weiterhin ist oft eine hohe Anpassungsflexibilität und Improvisationsfähigkeit der Mitarbeiter erforderlich. Deshalb ist eine Vielzahl von Leistungsfaktoren nicht standardisierbar und die Qualität nur schwer zu garantieren.

Eine kontinuierliche und individuelle Kommunikation auch in der Phase zwischen Kauf und Folgekauf ist sehr bedeutend. Instrumente dafür sind beispielsweise Hotlines, Kundenforen, Kundenkontaktprogramme, Events oder Kundenzeitschriften und -clubs (Tomczak/Reinecke/Dittrich 2005). Die Face-to-face-Kommunikation bietet das größte Potenzial für persönliche und emotionale Bindungen. Sie verursacht jedoch einen hohen Kosten- und Zeitaufwand. Das Direkt-Marketing nutzt die technologischen Entwicklungen, um sowohl dem Anspruch der Effektivität als auch der Effizienz gerecht zu werden (Belz 2003).

6. Buy in-Follow on-Strategien

Ein oft genanntes Erfolgsbeispiel ist Accu Call: Mittels spezieller Sensoren, die auf dem Boden und den Begrenzungslinien des Tennisplatzes angebracht sind, können gültige und ungültige Bälle während eines Spiels identifiziert werden. Die Installationskosten betragen nur etwa 5000 Dollar. Den eigentlichen Gewinn erzielt der Hersteller durch den Verkauf der Tennisbälle, die Metallfasern enthalten und somit den Kontakt zu den Sensoren herstellen (Weigand 1991, S. 29). Ähnliche Beispiele gibt es viele: spezielle Rasierklingen für den Rasierapparat, Systemspielzeug (LEGO, Modelleisenbahnen; Ditttrich 1998b), Modullösungen bei Wohnungs- und Büroeinrichtungen, Geschirrdesign, das preisgünstige Angebot eines Bestsellers für den Eintritt in einen Club mit Büchern zu

regulären Preisen oder relativ teure Filme für die bei der Anschaffung recht preisgünstige Polaroid-Kamera. Die meisten dieser Strategien basieren auf vertraglichen und/oder technologischen Bindungen.

Da sich in der Regel erst das Follow on-Produkt rentiert, ist diese Strategie nicht ohne Risiko und muss langfristig ausgerichtet sein. Zudem ist (z.B. durch ein Patent) dafür zu sorgen, dass die Verbindung zwischen den beiden Produkten möglichst lange bestehen bleibt und die Konkurrenz das rentable Follow on-Produkt nicht unmittelbar kopieren kann (ausführlicher: Weigand 1991).

7. Bundling

Produktkombinationen können die Wechselkosten erhöhen, wenn die Konkurrenz nur eines oder zwei der Produkte aus dem Bündel in einem besseren Preis-Leistungsverhältnis anbietet (DeSouza 1992, S. 28; Priemer 1999). Pakete können Leistungen enthalten, die nicht separat erhältlich sind. Andere Pakete werden zu einem geringeren Preis als die Summe der Einzelleistungen angeboten. Wieder andere bieten dem Käufer zusätzlich exklusive Nutzungsrechte, zum Beispiel für bestimmte Serviceleistungen (Eppen/Hanson/Martin 1991, S. 7).

Beispiele hierfür sind die Kontopaketsstrategien einiger Banken. Kreditkartenfirmen bieten zusammen mit der Karte ein großes Servicepaket, wobei nicht alle Leistungen vom Kunden auch genutzt werden. Restaurants offerieren parallel zu einzelnen Speisen preiswertere Menüvorschläge.

Besonders erfolgreich kann Bundling sein, wenn dadurch der Produktnutzen insgesamt steigt (Leistungssysteme; Belz et al. 1997; Belz/Bieger 2004). Beispielsweise verkauft der Fahrstuhlproduzent Otis seine Produkte in Verbindung mit einem Servicepaket an (Wartung, Notfallbereitschaft usw.), welches über die Hälfte der Gesamtumsätze erbringt (Eppen/Hanson/Martin 1991, S. 11). Vorsicht ist dann geboten, wenn im Laufe der Zeit besonders erfahrene Kunden bestimmte Leistungsbestandteile des Pakets nicht mehr honorieren (z.B. Scheiter/Binder 1992).

8. Informationstechnologie sinnvoll einsetzen

Für eine effiziente Kundenbindung ist es unerlässlich, Informationen erfolgreich zu managen sowie Technologien intelligent und sinnvoll einzusetzen (Day 2000, S. 4). Die modernen IT-Lösungen unterstützen Unternehmen dabei, Kundensegmentierungen vorzunehmen, Kundenprozesse abzubilden sowie kundengerichtete Maßnahmen zu koordinieren. Richtig eingesetzt erleichtern sie es, Teilaspekte einer umfassenden Kundenorientierung zu standardisieren und zu multiplizieren. Ein isolierter und primär technikorientierter Einsatz von so genannten „Customer Relationship Management (CRM)“-Systemen wird allerdings die Kundenbindung nicht erhöhen (Rese 2002).

6. Fazit

Durch Kundenbindung können Anbieter kontinuierliche oder sogar vermehrte Folgekäufe realisieren. Ziel sollte es sein, bei den aus Anbietersicht besonders attraktiven Kunden eine Position zu erreichen, in der sie trotz einer gewissen Abhängigkeit zufrieden sind.

Für einen ausgewogenen Bindungs-Mix sind gegebenenfalls die Vorteile der Bindung zu erhöhen und/oder die Nachteile zu verringern (gestrichelte Linien; siehe Abb. 7).

Abbildung 7: Die beiden Seiten der Kundenbindung

Ein derartiges Kundenbindungskonzept ist in der Lage, Kundenpotenziale auszuschöpfen, ohne dass sich der Kunde tatsächlich in negativer Weise „gebunden“ fühlt. Dies ist Voraussetzung für ein langfristig effektives und effizientes „Customer Relationship Management“.

Literatur

- Anderson, E./Fornell, C./Mazvancheryl, S. (2004): Customer Satisfaction and Shareholder Value, in: Journal of Marketing, Vol. 68, No. 4, Oct., S. 172-185.
- Backhaus, K. (2003): Industriegütermarketing, 7. Aufl., München.

- Backhaus, K./Aufderheide, D./Späth, G.-M. (1994): Marketing für Systemtechnologien. Entwicklung eines theoretisch-ökonomisch begründeten Geschäftstypenansatzes, Stuttgart.
- Backhaus, K./Baumeister, C. (2003): Kundenbindung im Industriegütermarketing, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 193-221.
- Bänsch, A. (1995): Variety seeking – Marketingfolgerungen aus Überlegungen und Untersuchungen zum Abwechslungsbedürfnis von Konsumenten, in: GfK-Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 41. Jg., H. 4, S. 342-365.
- Belz, C. (2003): Logbuch Direktmarketing – Vom Mailing zum Dialog-Marketing, Frankfurt am Main..
- Belz, C./Bieger, T. (2004): Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, Frankfurt am Main/St. Gallen.
- Belz, C./Schuh, G./Groos, S. A./Reinecke, S. (1997): Industrie als Dienstleister, St. Gallen.
- Bruhn, M. (1998): Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements. Qualitätscontrolling für Dienstleistungen, Berlin u. a. O.
- 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, S. 249-258.
- Carroll, P./Rose, S. (1993): Revisiting Customer Retention, in: Journal of Retail Banking, Vol. 12, No. 4, S. 5-13.
- Day, G. (2000): Capabilities for Forging Customer Relationships, MSI Working Paper, Report No. 00-118, Cambridge (Mass.).
- DeSouza, G. (1992): Designing a Customer Retention Plan, in: Journal of Business Strategy, March/April, S. 24-28.
- Diller, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18. Jg., Nr. 2, S. 81-94.
- Dittrich, S. (1998a): Qualiflyer: Das Vielfliegerprogramm der Swissair, in: Tomczak, T./Reinecke, S. (Hrsg.), Best Practice in Marketing: Erfolgsbeispiele zu den vier Kernaufgaben im Marketing, Wien/St. Gallen, S. 131-143.
- Dittrich, S. (1998b): Kundenbindung bei LEGO: Bausteine des Erfolgs, in: Tomczak, T./Reinecke, S. (Hrsg.), Best Practice in Marketing: Erfolgsbeispiele zu den vier Kernaufgaben im Marketing, Wien/St. Gallen, S. 119-129.
- Dittrich, S. (2002): Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing. Kundenpotentiale langfristig ausschöpfen, 2. Auflage, St. Gallen.
- Dowling, G. R./Uncles, M. (1997): Do Customer Loyalty Programs Really Work?, in: Sloan Management Review, Vol. 38, Summer, S. 71-82.

- Engelhardt, W. H./Freiling, J. (1996): Prekäre Partnerschaften, in: Absatzwirtschaft, Sondernr. Okt., S. 145-151.
- Eppen, G. D./Hanson, W. A./Martin, R. K. (1991): Bundling – New Products, New Markets, Low Risk, in: Sloan Management Review, Vol. 32, Summer, S. 8-14.
- Fassnacht, M. (2004): Markenführung für Dienstleistungen, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung,, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 2161-2181
- Fornell, C. (1992): A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, in: Journal of Marketing, Vol. 56, Jan., S. 6-21.
- Fournier, S./Dobscha, S./Mick, G. D. (1998): Beziehungsmarketing: Des Guten zuviel für die Stammkäufer, in: Harvard Business Manager, H. 3, S. 101-108.
- Freiling, J. (1995): Die Abhängigkeit der Zulieferer, Wiesbaden.
- Gerpott, T. J./Rams, W. (2000): Kundenbindung, -loyalität und -zufriedenheit im deutschen Mobilfunkmarkt, Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Die Betriebswirtschaft, 60. Jg., Nr. 6, S. 738-755.
- Hansen, U./Jeschke, K. (1999): Beschwerdemanagement für Dienstleistungsunternehmen – Beispiel des Kfz-Handels, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 433-459.
- Heß, G. (1991): Marktsignale und Wettbewerbsstrategien. Theoretische Fundierung und Fälle aus der Unternehmenspraxis, Erlangen/Nürnberg.
- Homburg, C./Becker, A./Hentschel, F. (2003): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 91-121.
- Jackson, B. B. (1985): Build Customer Relationships that Last, in: Harvard Business Review, Vol. 63, Nov.-Dec., S. 120-128.
- Jones, T. O./ Sasser, W. E. (1995): Why Satisfied Customer Defect, in: Harvard Business Review, Nov.-Dec., S. 88-99.
- Kleinaltenkamp, M./Plinke, W./Söllner, A. (1996): Drum prüfe, wer sich ewig bindet, in: Absatzwirtschaft, Sondernr. Okt., S. 152-157.
- Klemperer, P. (1987): Markets with Consumer Switching Costs, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 102, No. 2, S. 375-394.
- Kreuzer, M. (2005): Die praktische Relevanz von Mass Customization, Berner Betriebswirtschaftliche Schriften, Band 36, Bern.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten, 8. Aufl., München.
- MacDonald, S. (1996): Wenn zuviel Kundennähe zur Abhängigkeit führt, in: Harvard Business Manager, H. 2, S. 95-103.

- Meyer, A./Dornach, F. (1995): Nationale Barometer zur Messung von Qualität und Kundenzufriedenheit bei Dienstleistungen, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität. Konzepte-Methoden-Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 429-453.
- Monse, K./Reimers, K. (1994): Interorganisationale Informationssysteme des elektronischen Geschäftsverkehrs (EDI) – Konstellationen und institutionelle Strukturen, in: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.), Management interorganisationaler Beziehungen, Opladen, S. 71-92.
- Müller, W./Riesenbeck, H. J. (1991): Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden, in: Harvard Business Manager, H. 3, S. 67-79.
- O'Brien, L./Jones, C. (1995): Loyalitätsprogramme richtig konzipieren, in: Harvard Business Manager, Nr. 4, S. 98-105.
- Pfohl, H. C. (1996): Logistiksysteme: betriebswirtschaftliche Grundlagen, 5. Aufl., Berlin u. a. O.
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie – Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, 42. Jg., H. 2, S. 267-284.
- Pine, B. J. II (1994): Maßgeschneiderte Massenfertigung: neue Dimensionen im Wettbewerb, Wien.
- 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 u. a. O., S. 1-61.
- Priemer, V. (1999): Bundling. Eine Marketingstrategie mit Durchschlagskraft, in: Absatzwirtschaft, 42. Jg., H. 7, S. 62-67.
- Reichheld, F. F. (1996): Learning from Customer Defections, in: Harvard Business Review, March-April, S. 56-69.
- Reichheld, F. F./Kenny, D. W. (1990): The Hidden Advantages of Customer Retention, in: Journal of Retail Banking, Vol. 12, No. 4, S. 19-23.
- Reichheld, F. F./Sasser, W. E. Jr. (1990): Zero Defections: Quality Comes to Services, in: Harvard Business Review, Vol. 68, No. 5, S. 105-111.
- Reichheld, F. F./Sasser, W. E. Jr. (1991): Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard Manager, H. 4, S. 108-116.
- Reinartz, W. J./Krafft, M. (2001): Überprüfung des Zusammenhangs von Kundenbindungsdauer und Kundenertragswert, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg., Nr. 11, S. 1263-1281.
- 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.
- Rese, M. (2002): CRM – Dichtung und Wahrheit auf Business-to-Business-Märkten, in: Thexis, 19. Jg., Nr. 1, S. 19-22.
- Ries, A./Trout, J. (1982): Positioning: The Battle for Your Mind, New York.
- Rössl, D. (1996): Selbstverpflichtung als alternative Koordinationsform von komplexen Austauschbeziehungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg., Nr. 4, S. 311-334.
- Scheiter, S./Binder, C. (1992): Kennen Sie Ihre rentablen Kunden, in: Harvard Manager, H. 2, S. 17-22.
- Schögel, M. (1997): Mehrkanalsysteme in der Distribution, Wiesbaden.
- Schuckel, M./Husmann, C. (2000): Neue Instrumente zur Messung der Kundenzufriedenheit, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Nr. 52, S. 177-188.
- Schwertfeger, B. (1997): Mehr Profit durch Loyalität, in: Handelszeitung, Nr. 20 vom 15.5.97, S. 17.
- Söllner, A. (1993): Commitment in Geschäftsbeziehungen. Das Beispiel Lean Production, Wiesbaden.
- Stauss, B. (1995): Dienstleistungsmarken, in: Markenartikel, H. 1, S. 2-7.
- Stauss, B. (1997): Führt Kundenzufriedenheit zur Kundenbindung?, in: Belz, C. (Hrsg.), Kompetenz für Marketinginnovationen, Bd. 5: Marketingtransfer, St. Gallen, S. 76-86.
- Stauss, B./Seidel, W. (2002): Beschwerdemanagement, Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care, 3. Aufl., München/Wien.
- Tomczak, T./Dittrich, S. (1997): Erfolgreich Kunden binden. Eine kompakte Einführung, Zürich.
- Tomczak, T./Reinecke, S. (1996): Der aufgabenorientierte Ansatz: Eine neue Perspektive für das Marketing-Management, Thexis-Fachbericht, St. Gallen
- Tomczak, T./Reinecke, S./Dittrich, S. (2002): Kundenbindung durch Kundenkarten und -clubs, erscheint in: Homburg, C./Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Tomczak, T./Reinecke, S./Karg, M./Mühlmeier, J. (1998): Best Practice in Marketing. Empirische Erfolgsstudie zum aufgabenorientierten Ansatz, Fachbericht für Marketing, St. Gallen.
- Tomczak, T./Reinecke, S./Mühlmeier, S. (2002): Der aufgabenorientierte Ansatz – Ein Beitrag der Marketingtheorie zur Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes. Arbeitspapier des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, St. Gallen.

-
- Tomczak, T./Schögel, M./Ludwig, E. (1998): Markenmanagement für Dienstleistungen, Fachbuch für Marketing, St. Gallen.
- Trawick, I. F./Swan, J. E. (1981): A Model of Industrial Satisfaction Complaining Behavior, in: Industrial Marketing Management, 10. Jg., S. 23-30.
- Verhoef, P. (2003): Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development, in: Journal of Marketing, Vol. 67, No. 4, Oct., S. 30-45.
- Weiber, R./Beinlich, G. (1994): Die Bedeutung der Geschäftsbeziehung im Systemgeschäft, in: Marktforschung & Management, 38. Jg., H. 3, S. 120-127.
- Weiber, R./Jacob, F. (2000): Kundenbezogene Informationsgewinnung, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.), Technischer Vertrieb. Grundlagen, 2. Aufl., Berlin u. a. O., S. 523-612.
- Weigand, R. E. (1991): Buy In-Follow On Strategies for Profit, in: Sloan Management Review, Vol. 32, No. 3, S. 29-38.
- Weinberg, P. (1977): Die Produkttreue der Konsumenten, Wiesbaden.
- Williamson, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting, New York.

*Prof. Dr. Torsten Tomczak, Prof. Dr. Sven Reinecke,
Dr. Sabine Reinecke geb. Dittrich
Universität St. Gallen (HSG)
Institut für Marketing und Handel
Dufourstr. 40a
CH-9000 St. Gallen*