

**Kundenschnittstelle POS – eine qualitative Expertenstudie zur Messung von Dienstleistungsqualität**  
von Norbert Drees und Sören Schiller

**Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als strategische Zielgrößen im Marketing**  
von Stefanie Boldt

**Verhinderung von Kundenabwanderungen als Herausforderung im Dienstleistungsbereich**  
von Stephan Huck

*Erfurter Hefte zum angewandten Marketing*



Heft 19

**Fokus Kunde**

Herausgeber: Prof. Dr. Norbert Drees



**FACHHOCHSCHULE  
ERFURT** UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES  
Wirtschafts-  
wissenschaften

**Inhalt:****Kundenschnittstelle POS – eine qualitative Expertenstudie zur Messung von Dienstleistungsqualität**

von Norbert Drees und Sören Schiller

<b>1 Hintergrund</b>	<b>3</b>
<b>2 Premium-Zielgruppe: Consumer Trends und Antworten des Vertriebs</b>	<b>3</b>
<b>3 Verständnis von Dienstleistungsqualität in Beratung und Verkauf</b>	<b>4</b>
<b>4 Qualitätsmanagement Sales in der Unternehmensorganisation</b>	<b>5</b>
<b>5 Maßnahmen zur Messung von Dienstleistungsqualität am POS</b>	<b>5</b>
5.1 Externe Sensoren zur Qualitätsmessung	5
5.2 Interne Sensoren zur Qualitätsmessung	6
<b>6 Fallbeispiel</b>	<b>8</b>
<b>7 Fazit</b>	<b>9</b>

**Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als strategische Zielgrößen im Marketing**

von Stefanie Boldt

<b>1 Einleitung</b>	<b>10</b>
<b>2 Kundenzufriedenheit</b>	<b>10</b>
2.1 Definitive Abgrenzung	10
2.2 Ursachen der Kundenzufriedenheit	11
2.3 Ziele der Kundenzufriedenheit	11
2.4 Kundenzufriedenheit als strategische Zielgröße im Marketing	11
2.5 Theoretische Fundierung	12
2.6 Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit	12
2.7 Konsequenzen der Kundenzufriedenheit	13
2.8 Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Kundenzufriedenheit	14
<b>3 Kundenbindung</b>	<b>15</b>
3.1 Definitive Abgrenzung	15
3.2 Ursachen und Formen der Kundenbindung	15
3.3 Ziele der Kundenbindung	16
3.4 Kundenbindung als strategische Zielgröße im Marketing	17
3.5 Verfahren zur Messung der Kundenbindung	17
3.6 Instrumente der Kundenbindung	18
3.7 Effekte der Kundenbindung	19
<b>4 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung</b>	<b>19</b>
<b>5 Fazit</b>	<b>20</b>
<b>Literatur</b>	<b>20</b>

## **Verhinderung von Kundenabwanderungen als Herausforderung im Dienstleistungsbereich**

von Stephan Huck

<b>1 Einleitung</b>	<b>22</b>
<b>2 Kundenabwanderung: Herausforderung, Definition und Stand der Forschung</b>	<b>22</b>
2.1 Kundenabwanderungen als Herausforderung für das Relationship Marketing von Dienstleistungsunternehmen	22
2.2 Definition des Begriffs Kundenabwanderung	23
2.3 Stand der Forschung zur Kundenabwanderung	24
2.3.1 Stand der theoretischen Forschung zur kundeninitiierten Kundenabwanderung	24
2.3.2 Stand der empirischen Forschung zur kundeninitiierten Kundenabwanderung	25
2.4 Zusammenfassung	25
<b>3 Gründe für Kundenabwanderungen im Dienstleistungsbereich</b>	<b>25</b>
3.1 Unternehmensbezogene Gründe	26
3.2 Wettbewerbsbezogene Gründe	26
3.3 Kundenbezogene Gründe	26
3.4 Zusammenfassung	27
<b>4 Der Kundenabwanderungsprozess – Eine ganzzeitliche Betrachtung am MPT-Modell von Michalski</b>	<b>27</b>
<b>5 Kundenabwanderung und Kundenbindung – Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis von Dienstleistungsunternehmen</b>	<b>29</b>
<b>6 Fazit</b>	<b>31</b>
<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>31</b>
<b>Internetverzeichnis</b>	<b>32</b>

---

Heft 19 (2008): **Fokus Kunde**

**Kundenschnittstelle POS – eine qualitative Expertenstudie zur Messung von Dienstleistungsqualität**

von Norbert Drees und Sören Schiller

**Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als strategische Zielgrößen im Marketing**

von Stefanie Boldt

**Verhinderung von Kundenabwanderungen als Herausforderung im Dienstleistungsbereich**

von Stephan Huck

---

Fachhochschule Erfurt • University of Applied Sciences

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Steinplatz 2 • 99085 Erfurt

Tel.: 0361/6700-194 • Fax: 0361/6700-152 • E-Mail: drees@fh-erfurt.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers nicht zulässig. Das gilt insbesondere fürervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

© 2008 Copyright beim Herausgeber , alle Rechte vorbehalten. **ISSN 1439-1392**

---



## Kundenschnittstelle POS – eine qualitative Expertenstudie zur Messung von Dienstleistungsqualität

von Norbert Drees und Sören Schiller

*In wettbewerbsintensiven Branchen erschließen sich Differenzierungsmöglichkeiten heute in zunehmendem Maße über einen exzellenten Service in Beratung und Verkauf. Die Marke wird zum Ergebnis einer gesamthaften Leistungserstellung und wird – insbesondere im Premium-Segment – durch das Erlebnis am Point of Sale (POS) entscheidend mitgeprägt. Ein neuer Strategiefokus im Vertrieb soll die Lösung liefern: Individualisierung und Emotionalisierung als prägende Elemente kundenbindender Dienstleistungsqualität. Die wachsende Bedeutung von Pre- und Aftersales-Services verlangt allerdings ein professionelles Verständnis dieses Erfolgsfaktors und eine zentrale Verankerung des Qualitätsmanagements in der Organisation. Darüber hinaus kann die Dienstleistung am POS ihr Ziel nur erreichen, wenn sie auf Basis regelmäßiger Qualitätsmessungen fortlaufend optimiert wird. Die qualitative IMK-Studie untersucht den Status-quo in beratungsintensiven Branchen des Premium-Segments.*

### 1 Hintergrund

Im Zuge von Liberalisierung, Globalisierung und fortschreitender Technisierung haben sich heute die meisten Märkte von Anbieter- zu Nachfragermärkten entwickelt. Eine wachsende Vergleichbarkeit von Produkten einer Kategorie, sich angleichende Qualitätsniveaus und eine erhöhte Informiertheit der Verbraucher – insbesondere auf der Basis des Internet – erschweren eine Differenzierung allein über klassische Produktmerkmale. Vor allem bei beratungsintensiven Produkten und Dienstleistungen im gehobenen Preissegment besteht die Herausforderung, trotz erschwelter Rahmenbedingungen und auf Basis einer exponierten Preisgestaltung dennoch eine nachhaltige Abgrenzung zu Wettbewerbsprodukten zu schaffen. In diesem Zusammenhang eröffnen sich für die Marke neue Chancen, wobei sich diese längst nicht mehr nur über eine gelungene Kombination aus Produkt, Preis und Werbung determiniert, sondern auch durch das Beratungs- und Verkaufserlebnis am POS geprägt wird. Ein exklusiver Service in den Verkaufsräumen, Exzellenz in Beratung und Verkauf sowie auf die Kundenbedürfnisse abgestimmte Pre- und Aftersales-Aktivitäten tragen heute in hohem Umfang zur Markenbildung bei und leisten einen wertvollen Beitrag zu Kundenzufriedenheit und -loyalität. Die Sicherstellung einer hohen Dienstleistungsqualität im Vertrieb (Sales Excellence), die früher nur als notwendiger Hygienefaktor betrachtet wurde, heute aber zum profilierenden Leistungsmerkmal und Kundenbindungsfaktor geworden ist, zählt somit zu den Hauptaufgaben des Qualitätsmanagements.

Im Herbst 2007 wurde durch IMK eine qualitative Expertenstudie abgeschlossen, die den Stellenwert

der Dienstleistungsqualität in Beratung und Verkauf branchenübergreifend im Premium-Segment analysierte und die bestehenden Maßnahmen zur systematischen Qualitätsmessung vergleichend untersuchte. Hierzu wurden mit 20 Entscheidern aus Geschäftsführung, Marketing, Vertriebssteuerung, Marktforschung und Händlerentwicklung intensive persönliche Experteninterviews geführt. An der Studie beteiligten sich Marktführer aus den Branchen Automotive, Finanzdienstleistung, Hotellerie, Luxusartikel, Fashion, Möbel/Wohnen sowie Unterhaltungselektronik. Forschungsleitende Fragestellungen der Studie waren insbesondere folgende:

- Wie wird Dienstleistungsqualität in Beratung und Verkauf heute definiert?
- Wie wird das Qualitätsmanagement Sales in der Unternehmensorganisation verankert?
- Welche Maßnahmen werden zur Messung von Dienstleistungsqualität umgesetzt?

### 2 Premium-Zielgruppe: Consumer Trends und Antworten des Vertriebs

Die Kunden der untersuchten Premium-Anbieter entstammen mehrheitlich einer gebildeten, gutsituierten Elite mit hohen Exklusivitätsansprüchen. Sie grenzen sich gern von Anderen ab, verfolgen eine klare Karrierestrategie und besitzen ein sicheres Gespür für das Besondere. Individualisierung, Selbstverwirklichung und Genuss charakterisieren ihre Grundeinstellung zum Konsum. Somit gelten sie als besonders anspruchsvoll im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses und sind empfänglich für exklusive Dienstleistungen und Services. Die Bedürfnisse der Zielgruppe drücken sich nach Erkenntnis der Befragten in Consumer Trends aus, die für eine kundenzentrierte Ausgestaltung des Beratungs- und Verkaufsprozesses von Bedeutung sind. Dies sind – zielgruppenentsprechend auf hohem Niveau – Convenience, Faszination/High Touch und Individualisierung.

Prof. Dr. Norbert Drees ist Professor für Marketingmanagement an der FH Erfurt und Senior Partner des IMK Institut für angewandte Marketing- und Kommunikationsforschung, Erfurt.

drees@fh-erfurt.de  
norbert.drees@i-m-k.de

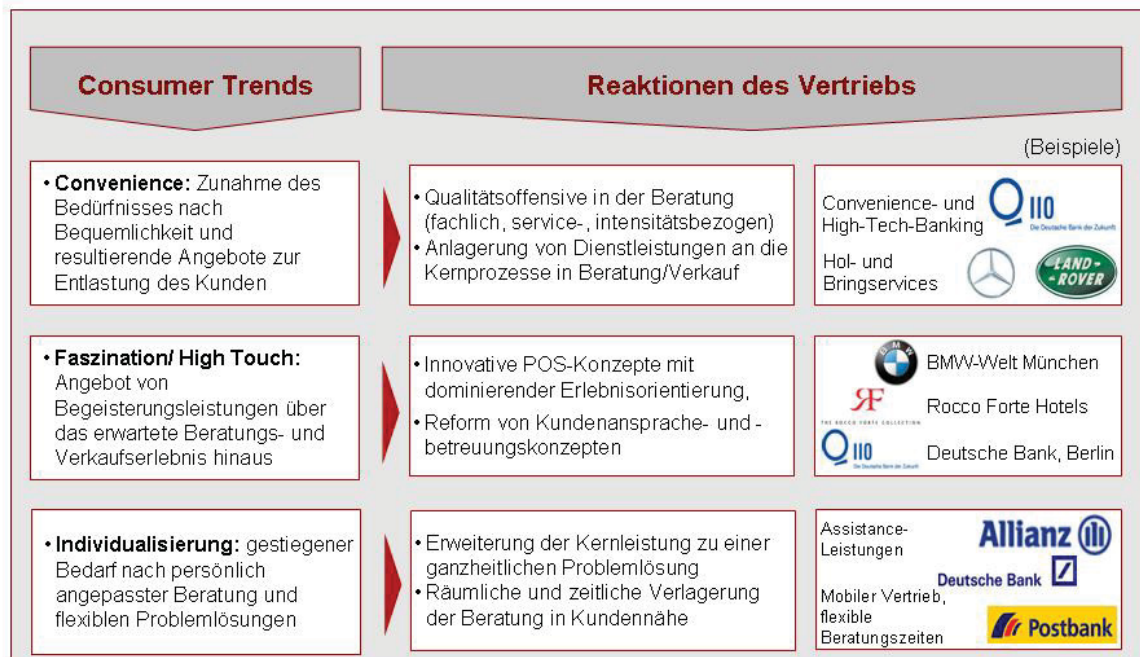


Dipl. Betriebswirt (FH) Sören Schiller ist Senior Management Consultant und Partner des IMK Institut für angewandte Marketing- und Kommunikationsforschung, Erfurt.

soeren.schiller@i-m-k.de



## Consumer Trends und Reaktionen des Vertriebs



IMK

Grafik 1

Wie die Grafik 1 veranschaulicht, geben führende Vertreter beratungsintensiver Branchen wie Automotive und Finanzdienstleistungen auf diese anspruchsvollen Kundenerwartungen inzwischen konzeptionelle Antworten. Ein beeindruckendes Beispiel stellt die BMW-Welt in München dar: Der an sich nüchterne Prozess der Fahrzeugauslieferung wird über eine Verknüpfung von erlebnisorientiertem POS, individueller Fahrzeugunterweisung und angelagerten Dienstleistungen wie Shops, Coffee Bars und Lounges zu einem Markenerlebnis in vorher nicht dagewesener Qualität aufgewertet.

### 3 Verständnis von Dienstleistungsqualität in Beratung und Verkauf

Dienstleistungsqualität in Beratung und Verkauf ist in den meisten der befragten Unternehmen innerhalb des strategischen Zielsystems verankert. Obwohl als Grundverständnis diesem Begriff nahezu einvernehmlich eine Übererfüllung der Kundenanforderungen zugeschrieben wird, erfolgt die genauere inhaltliche Konkretisierung überraschend heterogen. Größere Organisationen, die sich mit diesem Thema offenbar schon länger und intensiver beschäftigen, liefern zumeist eine Strukturierung entlang der Phasen des Kaufentscheidungsprozesses oder eines nachvollziehbaren Faktorensystems. Kleinere Unternehmen konzentrieren sich stärker auf die Nennung von Einzelaspekten. Immer wieder genannte Faktoren bei der Beschreibung von Dienstleistungsqualität sind eine differenzierende Beratungsqualität, die Einhaltung des Qualitätsversprechens, die Emotionalisierung des Kundenkontaktes, ein professioneller After-sales-Service und die Erfüllung individueller Kundenwünsche. Alle Faktoren zusammen prägen das Markenerlebnis am POS.

Einergehend mit der zunehmend professionelleren Reflexion des Begriffs Dienstleistungsqualität ist zu beobachten, dass sich die in den letzten Jahren weit hin geführte Diskussion über Kundenlebenszyklen und das Kundenwertmanagement auch in Strategien niederschlägt, die zu einer Betonung der POS-Arbeit führen. Während noch vor Jahren auch in beratungsintensiven Branchen eine hohe Produktorientierung mit dem Fokus der hierauf begründeten Kundengewinnung vordergründig war („hunting“) hat sich die Bedeutung von Pre- und Aftersales-Maßnahmen und der individuellen Kundenbetreuung mit dem Ziel der langfristigen Kundenbindung deutlich erhöht („farming“) (siehe Grafik 2).

Komplementäre Produkte und Services werden an die originäre Leistung angelagert, um ein Betreuungserlebnis über den Kauf hinaus zu schaffen. So zählen eine individuelle Bedarfsanalyse zu Beginn der Beratung und die Berücksichtigung auch ausgefallener Kundenwünsche im Hinblick auf die Produktgestaltung heute genauso zum Standardrepertoire wie die Überführung des Kunden nach dem Kauf in einen individuellen Kundenbetreuungsprozess. Ein professionelles Kundeninformationsmanagement, in das die Zentrale ebenso eingebunden ist wie der POS, und in das erhobene Kundenanforderungen in den einzelnen Phasen des Beratungs- und Kaufprozesses ebenso eingehen wie Daten zur Erfüllung durch das Unternehmen (Kundenzufriedenheit), wird zur selbstverständlichen inhaltlichen Basis optimierter Dienstleistungsqualität.

#### 4 Qualitätsmanagement Sales in der Unternehmensorganisation

Dem Qualitätsmanagement Sales kommt die organisatorische Aufgabe zu, diese Informationen systematisch zu erheben und hierauf aufbauend Maßnahmen zur Erhöhung der Dienstleistungsqualität abzuleiten und gemeinsam mit den betroffenen Unternehmensbereichen zu implementieren. Die gewachsene Bedeutung der Dienstleistungsqualität im Sinne einer gesamthafter Leistungserstellung und die Komplexität der Aufgaben verlangt dabei eine zentrale Verankerung des Qualitätsmanagements in der Organisation.

Branchenübergreifend ist erkennbar, dass der Grad an eigenständiger Organisation des Themas ebenso wie der Standardisierungsgrad der Aufgaben mit der Unternehmensgröße zunimmt. In kleineren und mittelständisch geprägten Unternehmen wird das Qualitätsmanagement Sales als Leitungsaufgabe verstanden, die zumeist direkt durch die Geschäftsführung oder die Vertriebsleitung wahrgenommen wird. Ergriffene Maßnahmen sind hier stets stark persönlich getrieben, eher ad-hoc-orientiert und weniger institutionalisiert. In Konzernen mit komplexen Vertriebs- und Serviceorganisationen wird eine Bündelung der Qualitätsmanagement-Aufgaben häufig in separaten Bereichen mit Netzwerkfunktion vorgenommen. Diese Bereiche besitzen oft eine direkte Vorstandsanbindung und arbeiten eng mit den Funktionalressorts Vertrieb, Marktforschung und Personal zusammen. Von Vorteil ist, dass alle Qualitätsprozesse zentral gesteuert werden, integriert verlaufen und weitestgehend nach Inhalt und Ablauf standardisiert sind. Dies stellt einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess

zur Erhöhung der Dienstleistungsqualität sicher, insbesondere auch hinsichtlich der Schnittstelle zum POS. Dabei wird die Ausgestaltung und Sicherstellung des Prozesses weithin zentral gesteuert. Die Umsetzung aber soll demonstrativ Kundenähe kommunizieren und erfolgt daher in der Regel am bzw. durch den POS vor Ort.

#### 5 Maßnahmen zur Messung von Dienstleistungsqualität am POS

Schwerpunkt der Expertenstudie war die vergleichende Analyse der in den befragten Unternehmen des Premium-Segments zum Einsatz kommenden Instrumente zur Messung von Dienstleistungsqualität. Dies deshalb, weil vom Umfang und der Art der Informationsbeschaffung durchaus auf den Grad der Bedeutungszuweisung und die Qualität der Umsetzung geschlossen werden kann. Dabei wird zunächst in externe und interne Sensoren unterschieden. Während externe Sensoren Informationen zur Dienstleistungsqualität in einer Branche im direkten Wettbewerbsvergleich erheben, fungieren interne Sensoren als spezifisch auf die Anforderungen des Einzelunternehmens zugeschnittene Erhebungsinstrumente.

##### 5.1 Externe Sensoren zur Qualitätsmessung

Unter den betrachteten Branchen verfügt lediglich Automotive über in der Branche anerkannte externe Sensoren zur Messung von Dienstleistungsqualität, die ein direktes Benchmarking ermöglichen. In der Branche Automotive wird eine unabhängige Kundenzufriedenheitsmessung (*J.D.Power*) um einen weiteren externen Sensor ergänzt, den führende Hersteller gemeinsam planen und durchführen (*New Car Buy-*

## Neuer Strategiefokus am POS





ers Survey, NCBS). Die *J.D.Power* Studie untersucht die allgemeine Zufriedenheit von Autofahrern mit durchschnittlich zwei Jahre alten Fahrzeugen in allen weltweit relevanten Märkten. Die Untersuchung wird in vier nach ihrer Bedeutung gewichteten Hauptkategorien unterteilt (Qualität und Zuverlässigkeit, Attraktivität des Fahrzeuges, Zufriedenheit mit dem Vertragshändler, Unterhaltskosten) und ermöglicht ein marken- und segmentübergreifendes Benchmarking. Die Ergebnisse können durch die Unternehmen für externe Kommunikationszwecke verwendet werden. Der *NCBS* misst zwei bis vier Monate nach dem Kauf eines Neufahrzeugs, beleuchtet Motivatoren und Gründe für den Erwerb und nimmt eine Beurteilung der Zufriedenheit mit dem Fahrzeug und dem Kaufprozess vor. Eine umfangreiche Abfrage statistischer Informationen ermöglicht eine detaillierte Erstellung von Nutzerprofilen. Der *NCBS* ist als Benchmarkuntersuchung angelegt, die Ergebnisse dürfen auf Basis einer Selbstverpflichtung der Hersteller ausschließlich für interne Zwecke verwendet werden. Die Verständigung innerhalb der Branche auf einen gemeinsamen Sensor und die Tatsache, dass Ergebnisse nur für interne Zwecke und nicht für die externe Kommunikation eingesetzt werden, sind einzigartig.

**5.2 Interne Sensoren zur Qualitätsmessung**

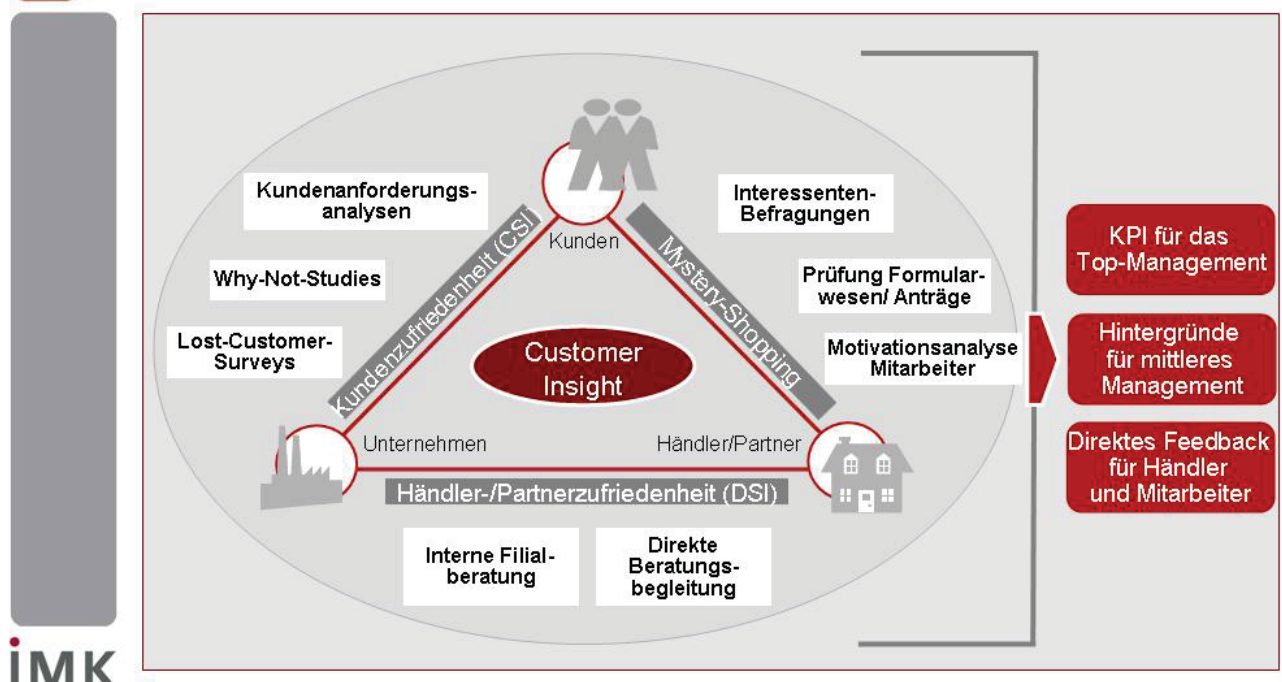
Für die Messung von Dienstleistungsqualität nutzen die befragten Unternehmen methodisch vergleichbare Ansätze, die jedoch in Bezug auf Messgegenstand und Intensität sehr unterschiedlich ausgestaltet sind. In großen Unternehmen der Branchen Automotive und Finanzdienstleistungen werden Customer Satisfaction Index -Befragungen (CSI; Kundenzufrieden-

heitsanalysen mit Fokus Kaufprozess) direkt im Anschluss an das Käuferlebnis mit Mystery-Shoppings zur objektiven Überprüfung der Servicequalität kombiniert und um Ad-Hoc-Marktforschungen zu spezifischen Themen ergänzt (z.B. Lost-Customer-Surveys). Kleinere und mittelständische Unternehmen der Branchen Fashion oder Möbel/Wohnen entdecken Servicequalitätsmessungen in zunehmendem Maße für sich, führen aktuell aber nur sehr selektiv Maßnahmen durch. Hier ist persönliches Feedback aus dem Vertrieb häufig die meistgenutzte Informationsquelle. Von Vorteil ist hier allerdings, dass die Informationen sehr häufig schnell die Entscheidungsträger, wenn auch unstrukturiert, erreichen. Folgendes Schaubild gibt einen Überblick über die in den befragten Unternehmen zum Einsatz kommenden Instrumente zur Messung von Dienstleistungsqualität. Dabei können Kerninstrumente (grau) als unverzichtbare komplementäre Basisinstrumente punktuell um Ad-hoc-Instrumente (weiß) problemspezifisch ergänzt werden (siehe Grafik 3).

Die Gründe dafür, dass *CSI-Befragungen* und *Mystery-Shopping* die am breitesten eingesetzten internen Sensoren sind, liegen in ihrer spezifischen methodischen Eignung für den Erhebungsgegenstand Dienstleistungsqualität:

**Customer Satisfaction Index-Befragungen (CSI)** erheben die Kundenzufriedenheit mit dem Betreuungserlebnis direkt im Anschluss an einen Kauf oder eine Kundenberatung. Innerhalb der Branche Automotive werden sie mehrheitlich als konsequente Fortsetzung des *NCBS* umgesetzt, messen jedoch im Gegensatz zu dieser bis auf die Ebene des einzelnen

**Customer Insight durch systematischen Instrumenteneinsatz**



Grafik 3

Händlers und permanent über das Jahr. Somit besitzen die Ergebnisse eine höhere Aktualität und lassen sich stärker operationalisieren. Innerhalb der Untersuchung wird der Beratungsprozess in seine Bestandteile zerlegt und durch die Probanden detailliert beurteilt. Neben den Teilzufriedenheiten werden die Globalzufriedenheit sowie die Weiterempfehlungsbereitschaft und die Wiederkaufabsicht erfragt. Den Schwerpunkt der CSI-Befragungen bildet somit stärker eine kundensubjektive Zufriedenheitsbeurteilung und weniger die objektive Erfassung der Erfüllung von Beratungsstandards. Der Befragungszeitraum variiert in den befragten Unternehmen zwischen zwei Tagen im Anschluss an eine Beratung und bis zu 3 Monaten nach einem Kauf. Meist werden die Untersuchungen per CATI (Computer Assisted Telephone Interview) realisiert. Nicht unüblich sind allerdings auch schriftliche Befragungen (vor allem im Premium-Segment und bei älteren Zielkunden). Reportings erfolgen in beratungsintensiven Branchen nicht selten monatlich und weisen Ergebnisse bis auf Händler- oder Filialebene aus. Allerdings bestehen zwischen den befragten Unternehmen deutliche Unterschiede dahingehend, bis auf welche Organisationsebenen Maßnahmen zur Qualitätsoptimierung umgesetzt werden. Im Idealfall werden die Ergebnisse mit den einzelnen Händlern und Teams diskutiert und individuelle Maßnahmenpakete verabschiedet. Oft sind Ergebnisse gar bis auf Verkäuferebene bekannt, werden aber nicht eskaliert.

**Mystery-Shoppings** reichern die subjektive Beurteilung des Beratungs- bzw. Kaufprozesses um die objektive Bewertung eines Testkäufers an. Im Gegensatz zum befragten Kunden kann der Testkäufer

sein Augenmerk auf weitaus mehr Beratungsaspekte legen und somit insbesondere die Einhaltung von Standards überprüfen. So erfassen Testkäufer bspw., ob gewisse Beratungsunterlagen und Verkaufshilfen eingesetzt werden oder ob zentrale Verkaufsargumente angesprochen werden. Eine Unterteilung erfolgt dabei meist in sogenannte *hard facts* (z.B. Vorhandensein von Broschüren, Tragen des Namensschildes) und *soft facts* (z.B. Abfrage der Kundendaten, Abfrage weiteren Informationsbedarfs). *Mystery-Shoppings* werden meist persönlich durchgeführt, es erfolgen allerdings auch *Mystery-Callings* bei Kundenhotlines sowie Email- und Briefanfragen in Branchen, in denen dies üblich ist (z.B. Finanzdienstleistungen). Auch hier wird meist bis auf Händler- bzw. Filialebene gemessen. Eine Umsetzung der Ergebnisse in Maßnahmen bis auf Mikroebene wird durch alle befragten Unternehmen als Zielstellung formuliert, in der Praxis bisher jedoch nicht immer erfolgreich realisiert. In einigen der Unternehmen bilden die Messergebnisse hingegen bereits die Grundlage für variable Gehaltsbestandteile und werden somit für den einzelnen Mitarbeiter zur relevanten Zielgröße. Neben CSI-Befragungen und *Mystery-Shopping* setzen einige der befragten Unternehmen *Ad-Hoc-Messungen* ein, die weitere Informationslücken zur Dienstleistungsqualität schließen. Als einige interessante Ansätze wurden benannt:

- **Lost Customer Surveys:** Erhebung von Gründen für eine Beendigung der Kundenbeziehung, vertiefende Analyse der Treiber für Unzufriedenheit
- **Interessentenbefragungen** (z.B. *Probefahrer*): direkte Identifikation von Gründen für

## Sensor Servicemarktforschung: Zweidimensionale Informationsgewinnung





bzw. gegen die Wahl eines Produktes in verschiedenen Phasen des Kaufprozesses und kritische Reflexion der Treiber

- ➔ **Why-Not-Studies:** Befragung von Interessenten ohne Verkaufsabschluss zu den verantwortlichen Gründen
- ➔ **Critical-Incidents-Calls:** anlassbezogene Messungen nach kritischen Ereignissen wie z.B. Beschwerden oder langen Wartezeiten

**6 Fallbeispiel: Service Excellence im Fall einer großen deutschen Krankenkasse**

Idealerweise werden CSI-Befragungen und Mystery-Shoppings miteinander verknüpft und liefern ein ganzheitliches Bild der Dienstleistungsqualität. In Grafik 4 wird ein integrierter Messansatz einer großen deutschen Krankenkasse vorgestellt und im Folgenden näher erläutert.

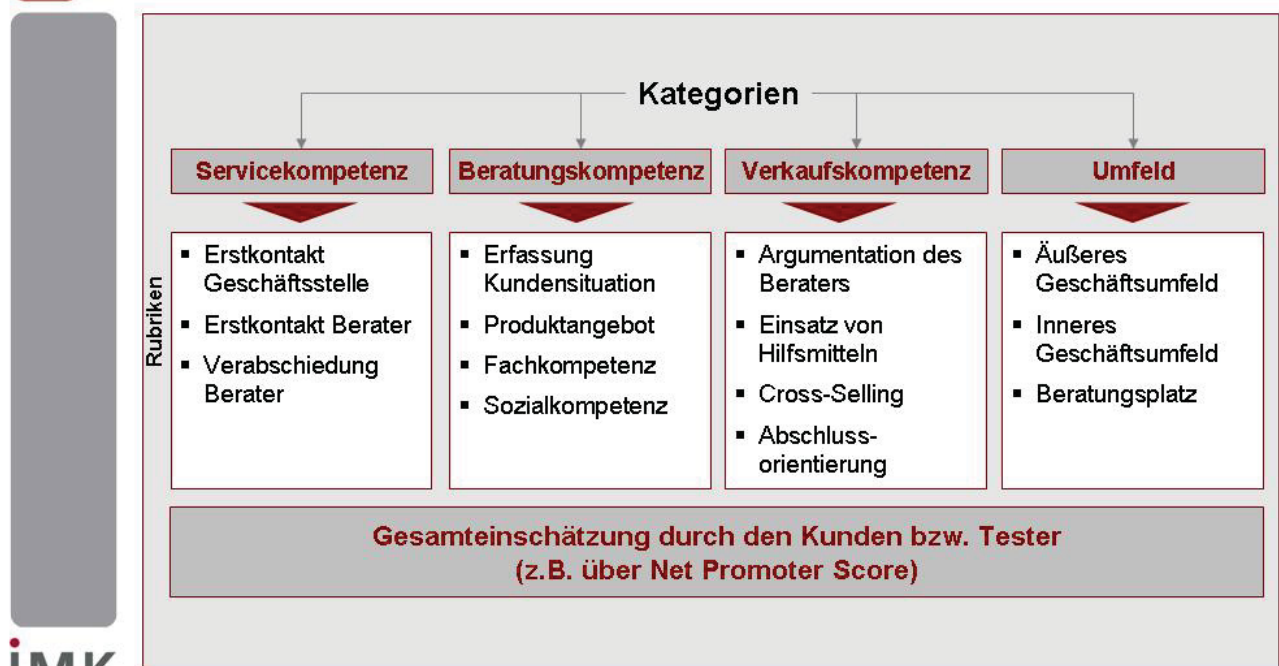
Mit der geplanten Einführung des Gesundheitsfonds 2009 werden die Krankenkassenbeiträge bundesweit einheitlich festgelegt. Dies stellt die Krankenkassen vor die Herausforderung, sich im Wettbewerb zukünftig über das Angebot von Mehrleistungen und exzellenten Service zu differenzieren. Service Excellence wird in allen Kontaktkanälen gleichermaßen angestrebt, sei es bei der Beratung in der Filiale und im Call-Center oder bei Auskünften per Brief und Email. Für eine sukzessive Erhöhung des Servicelevels wurden durch das betrachtete Unternehmen über 100 Servicestandards erarbeitet, die durch die Mitarbeiter im Service umzusetzen sind. Eine Überprüfung der Erfüllung erfolgt über eine Kombination aus Nachkontaktbefragungen (CSI) und Mystery-Shoppings, wobei beide Messinstrumente im Kern nach gleichen Struk-

turen aufgebaut sind. So werden einzelne Servicestandards Rubriken zugeordnet, die wiederum in Kategorien einfließen. Grafik 5 verdeutlicht diesen aggregierten Aufbau: Das Beratungsgespräch wird nach Servicekompetenz, Beratungskompetenz, Verkaufskompetenz und Umfeld beurteilt, für jede dieser Ebenen werden Kennzahlen errechnet, die eine spezifische Qualitätsbeurteilung ermöglichen.

Da das Projektteam für die einzelnen Kategorien eine unterschiedliche Bedeutung vermutete, wurde im Rahmen einer Kundenbedürfnisanalyse ein Gewichtungsmo- dell erarbeitet, welches nicht nur die Kategorien sondern auch die Rubriken in ihrer tatsächlichen Bedeutung abbildet. Somit orientiert sich die Servicemarktforschung der Krankenkasse exakt entlang der Kundenanforderungen.

Die Erfüllung der Servicestandards wird fortlaufend über das Jahr per CATI und Mystery-Shopping erhoben. Kunden werden 3-5 Tage nach ihrem zu unterschiedlichen Leistungsfällen stattgefundenen Kontakt (z.B. Beantragung von Hilfsmitteln, Beschwerden etc.) angerufen und dieser Kontakt gemeinsam entlang der vorab beschriebenen Rubriken und Kategorien beurteilt. Abschließend erfolgt eine zentrale Zufriedenheitsbeurteilung und die Abfrage der Weiterempfehlungsbereitschaft (Net Promoter Score). Begleitend wird durch authentische Mystery-Shopper die objektive Erfüllung der Servicestandards überprüft, wobei hier natürlich weitaus mehr Details erhoben werden können, als der Echkunde widerspiegeln kann (z.B. Tragen eines Namensschildes, Verwendung von Begrüßungs- und Abschiedsformeln etc.). Mystery-Shopping ist somit das stärker geeignete Instrument zur Standardüberprüfung, während die

**Systematik der Servicemarktforschung einer großen deutschen Krankenkasse**



Nachkontaktbefragung vordergründig die Wirkung der Umsetzung der Standards auf die Kundenzufriedenheit misst.

Im Rahmen der Nachkontaktbefragung werden je kleinster Organisationseinheit (z.B. Filiale) im Minimum n=30 Interviews pro Jahr geführt, bei Mystery-Shopping liegt das Mindestmaß bei 4-6 Beratungen je Einheit. Die Erhebungsdaten können beliebig zusammengeführt und auf höhere Ebenen aggregiert werden. Neu in 2008 ist der zu CATI und Mystery-Shopping zusätzlich begleitende Einsatz von Qualitäts-Scouts. Hierbei werden Echkunden gewonnen, die im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses durch Psychologen des Instituts begleitet werden und ihre Erwartungen an die einzelnen Prozessphasen und deren Erfüllung in Tiefeninterviews artikulieren. Parallel wird der zwischen Krankenkasse und Kunden erfolgende inhaltliche Kontakt, z.B. der Brief- oder E-Mail-Verkehr detailliert ausgewertet. Qualitäts-Scouts bereichern die Servicemarktforschung durch individuelle Erfahrungsberichte enorm an und bereichern somit das auf der Überprüfung von Standards beruhende Messinstrumentarium mit Hintergrundinformationen an.

Um für das Top-Management eine auch unterjährig flexible Steuerung der Servicequalität zu ermöglichen, wurde ein zusammenfassender Servicequalitäts-Index gebildet, in den Nachkontaktbefragung und Mystery-Shopping geschlüsselt einfließen. Dieser wird zu festgelegten Zeitpunkten (z.B. quartalsweise) reportet und bis auf Filialebene heruntergebrochen und ermöglicht somit eine Priorisierung von Optimierungsmaßnahmen auf regionaler Ebene. Eine Verknüpfung des Servicequalitäts-Index mit Zielvereinba-

rungen für einzelne Serviceteams ermöglicht die Kopplung der Servicequalität an ein Bonifizierungssystem. Hierüber wird für die Mitarbeiter im Service ein Anreiz geschaffen, Service Excellence tagtäglich zu leben.

Sowohl das Top-Management als auch die operativen Unternehmenseinheiten können dem Instrument auf verschiedenen Stufen aggregierte Informationen mit direkter Umsetzungsrelevanz entnehmen .

## 7 Fazit

Insgesamt zeigt die Studie, dass sich zum Status-quo der Dienstleistungsqualität am POS – unabhängig von der erreichten Ausprägung – auch im Premium-Segment hinsichtlich vorhandener Konzepte nur wenige generalisierende Aussagen machen lassen. Dies beginnt bereits bei der weithin heterogenen Interpretation der Begrifflichkeit. Allerdings ist erkennbar, dass dem Thema zunehmend Aufmerksamkeit gewidmet wird, die in zahlreichen Fällen schon zu beispielhaften Umsetzungen geführt hat, und die Wettbewerber zum Reagieren provozieren wird. Auch geht die Tendenz mit zunehmender Professionalisierung hin zu einer eigenständigen organisatorischen Verankerung im Unternehmen sowie hin zu einer systematischen Messung der Dienstleistungsqualität am POS. Diese besteht im Wesentlichen aus CSI-Befragungen und Mystery-Shoppings und zeigt insbesondere im mittelständischen Bereich allerdings noch deutliche methodische Defizite, während es bei Großunternehmen sogar Vorreiter mit eigenen plausiblen instrumentellen Ansätzen gibt.

## Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als strategische Zielgrößen im Marketing

von Stefanie Boldt

### 1 Einleitung

Zum Ende des 19. Jahrhunderts ließ sich in der Güterproduktion ein Aufschwung vom Anbieter- zum Nachfragermarkt verzeichnen.<sup>1</sup> Man könnte nun davon ausgehen, dass die hohe Bedeutung des Kunden erstmals zu dieser Zeit bemerkt wurde. Doch bereits der Mönch Hans Heinrich Path erkannte im 12. Jahrhundert: „Ein Kunde ist die jeweils wichtigste Person in dem Betrieb. Er ist nicht von uns abhängig, sondern wir von ihm. Er bedeutet keine Unterbrechung in unserer Arbeit, sondern ist ihr Inhalt. Er ist kein Außenseiter unseres Geschäftes, er ist Teil von ihm. Er ist niemand, mit dem man sich streitet. Denn niemand wird jemals einen Streit mit einem Kunden gewinnen. Ein Kunde ist eine Person, die uns ihre Wünsche mitteilt. Unsere Aufgabe ist es, diese zu seiner und unserer Zufriedenheit auszuführen.“<sup>2</sup> Wie das Zitat beschreibt, zählt der Kunde zu den wichtigsten Bestandteilen des immateriellen Vermögens eines Unternehmens.<sup>3</sup> Kunden bilden also die Basis jeder Unternehmung. Deutlich wird dies anhand des Pareto-Prinzips, welches aufzeigt, dass etwa 20% der Kunden 80% des gesamten Deckungsbeitrages der Unternehmung ausmachen.<sup>4</sup> Dieser herausragenden Bedeutung der Kunden stehen jedoch Entwicklungen wie die Globalisierung der Märkte und individualisierte Kundenbedürfnisse<sup>5</sup>, sowie die Austauschbarkeit von Produkten bzw. Dienstleistungen<sup>6</sup> und die Stagnation der Märkte, mit dem daraus resultierenden verstärkten Verdrängungswettbewerb gegenüber. Diese Entwicklungen erschweren die Bedingungen bei der Neukundenakquisition.<sup>7</sup> Umso wichtiger ist es heute, bereits bestehende Kunden zufrieden zu stellen und an das Unternehmen zu binden. Denn je nach Branche und Marktumfeld ist es zwei bis fünf Mal teurer, einen Neukunden zu gewinnen als einen bestehenden Kunden zu halten.<sup>8</sup> Fakt ist: Zufriedene Kunden kommen und kaufen wieder.<sup>9</sup>

Ziel des vorliegenden Beitrages ist es, die beiden Konstrukte „Kundenzufriedenheit“ und „Kundenbindung“ in den Kontext des Marketing als strategische Zielgrößen einzuordnen. Dazu wird zunächst eine separate Untersuchung der beiden Begriffe vorgenommen. In beiden Abschnitten erfolgen Begriffsdefinitionen und Ursachenerläuterungen, sowie Zielreflexionen und Darstellung der Messmöglichkeiten. Außerdem wird auf die Konsequenzen bzw. die Effekte beider Konstrukte, auf die Erfolgsfaktoren der Kundenzufriedenheit und die Instrumente der Kundenbindung eingegangen. Schlussendlich wird der Zusammenhang der beiden Zielgrößen des Marketing aufgezeigt und die Frage beantwortet, ob Kundenzufriedenheit immer automatisch zu Kundenbindung führt.

### 2 Kundenzufriedenheit

Dem Phänomen „Kundenzufriedenheit“ wurde in den letzten Jahren vermehrte Beachtung durch ausgiebige wissenschaftliche und praxisorientierte Diskussionen geschenkt.<sup>10</sup> Ganze Bibliotheken könnte man mit den Untersuchungen füllen. Allein bis zum Jahr 1992 wurden über 15.000 veröffentlichte Untersuchungen gezählt.<sup>11</sup> So kommt der Kundenzufriedenheit auch in der Marketingtheorie und -praxis Aktualität und eine zentrale Rolle zu.<sup>12</sup> Definiert man Marketing im üblichen Sinne als „...die konzeptionelle, bewusst marktorientierte Unternehmensführung, die sämtliche Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen gegenwärtiger und potentieller Kunden ausrichtet, um die Unternehmensziele zu erreichen“<sup>13</sup>, erkennt man, dass die Kundenzufriedenheit den Kern des Marketing trifft und Unternehmenserfolg sichert<sup>14</sup>.

#### 2.1 Definitiorische Abgrenzung

Um weitere Zusammenhänge erläutern zu können, ist es an dieser Stelle wichtig, das Konstrukt „Zufriedenheit“ näher zu erläutern. Nach einer Definition von Scharnbacher und Kiefer ist Zufriedenheit als psychologisches Phänomen, von dem alle Menschen eine mehr oder minder genaue, wenn auch individuell unterschiedliche Vorstellung haben, zu verstehen.<sup>15</sup> Mit Zufriedenheit sind positive Empfindungen wie Sich-wohl-fühlen, befriedigt, klaglos, satt, freudig oder glücklich sein, zu verbinden<sup>16</sup>. Bezieht man diese Definition auf wirtschaftliche Austauschvorgänge, so ist die Zufriedenheit die emotionale Reaktion eines Kunden auf eine unternehmerische Leistung.<sup>17</sup> Ein weiteres Konstrukt, welches unmittelbar im Zusammenhang mit der Zufriedenheit steht, ist die Einstellung. Bei ihr handelt es sich wie bei der Zufriedenheit um eine multiattributive Objektbewertung, die affektive und kognitive Komponenten einschließt.<sup>18</sup>

Eine weitere Gemeinsamkeit ist die Verhaltensrelevanz der beiden Konstrukte. Während die Zufriedenheit jedoch konstatierend und an konkrete Erfahrungen gebunden ist, stellt die Einstellung eine nicht von eigenen Erfahrungen abhängige, eher antizipierende Objektbewertung dar. Einen Einfluss auf die Einstellung bewirkt die Zufriedenheit mit einzelnen Erfahrungen bzw. Transaktionen erst bei bestimmter Stärke und Häufigkeit.

Cand. rer.pol.  
Stefanie Boldt studiert Betriebswirtschaftslehre an der FH Erfurt.



salobo@web.de

<sup>1</sup> Vgl. Brunner, W.L. (2004), S.174

<sup>2</sup> Zitiert nach: Müller, H. (1998), S.2

<sup>3</sup> Vgl. Nerdinger, F.W./Neumann, C. (2007), S.128

<sup>4</sup> Vgl. Hinterhuber, H.H./Matzler, K. (2006), S.V

<sup>5</sup> Vgl. Hahn, C.H. (2002), S.1f.

<sup>6</sup> Vgl. Krafft, M. (2007), S.1

<sup>7</sup> Vgl. Nerdinger, F.W./Neumann, C. (2007), S.128

<sup>8</sup> Vgl. Grabner-Kräuter, S./Schwarz-Musch, A. (2006), S.175

<sup>9</sup> Vgl. Simon, H./Homburg, C. (1998), S.19

<sup>10</sup> Vgl. Krafft, M. (2007), S.20

<sup>11</sup> Vgl. Giering, A. (2000), S.20ff.

<sup>12</sup> Vgl. Homburg, C./Rudolph, B. (1998), S.35

<sup>13</sup> Runia, P./Wahl, F./Geyer, O./Thewissen, C. (2007), S.4

<sup>14</sup> Vgl. Simon, H./Homburg, C. (1998), S.19

<sup>15</sup> Vgl. Scharnbacher, K./Kiefer, G. (2003), S.5

<sup>16</sup> Scharnbacher, K./Kiefer, G. (2003), S.5

<sup>17</sup> Vgl. Scharnbacher, K./Kiefer, G. (2003), S.5

<sup>18</sup> Vgl. Wunderlich, M. (2005), S.72



Möchte man sich nun der Definition der Kundenzufriedenheit zuwenden, stößt man in der Marketingtheorie auf keine einheitliche und verbindliche Definition. Oliver definiert Kundenzufriedenheit als „...the consumer's fulfillment response. It is a judgment that a product or service feature, or the product or service itself, provided (or is providing) a pleasurable level of consumption-related fulfillment, including levels of under- or over-fulfillment“.<sup>19</sup> Auch in diesem Zitat wird noch einmal deutlich, dass Zufriedenheit als psychologischer Status einer Person auf einer völlig individuellen Basis und auf rein subjektivem Urteil über eine konkrete Konsumerfahrung basiert.<sup>20</sup> In diesem Zusammenhang ist Unzufriedenheit der Zustand der negativen Zufriedenheit<sup>21</sup> und wird bezugnehmend auf obige Definition beschrieben als „One need only substitute the word unpleasant for pleasurable in the satisfaction definition...“.<sup>22</sup> Interessant dazu sind die Erkenntnisse der „Technical Assistance Research Programms“ (auch TARP- Studien genannt) die ergeben haben, dass zufriedene Kunden ihre Erfahrungen im Durchschnitt drei weiteren Personen mitteilen, während unzufriedene Kunden durchschnittlich neun bis zehn Personen über ihre negativen Erfahrungen informieren.<sup>23</sup>

## 2.2 Ursachen der Kundenzufriedenheit

An dieser Stelle ist es wichtig, den Produktbegriff in formales und erweitertes Produkt zu unterteilen. Unter dem formalen Produkt verbirgt sich die unternehmerische Kernleistung, die sich eher auf die materielle oder immaterielle Einheit bezieht und jene Aspekte umfasst, die als zentrales Kaufobjekt (Sach- oder Dienstleistung) betrachtet werden. Dagegen stellt das erweiterte Produkt Zusatz- bzw. Serviceleistungen dar, die alle zusätzlichen Dienstleistungen, die mit einem Produkt verbunden sind (z.B. Beratung, Schulung usw.) beinhalten.<sup>24</sup> Doch welche dieser beiden Leistungen trägt mehr zur Kundenzufriedenheit bei? In der Empirie zeigt sich, dass die Zusatzleistungen im Gegensatz zu den Kernleistungen eine weit größere Rolle zur Entstehung von Kundenzufriedenheit spielen.<sup>25</sup> Gründe dafür findet man in der Literatur reichlich. Hier werden u.a. Nichtrealisierbarkeit von Wettbewerbsvorteilen durch die Kernleistung allein und die Austauschbarkeit der Produkte vor allem im Dienstleistungs- und Konsumgüterbereich angeführt. Denn nur über Zusatzleistungen, wie ausführliche und kompetente Beratung und Information vor, und die intensive Betreuung nach Erwerb des Produktes, wird die Spreu vom Weizen rund um das Produkt getrennt.<sup>26</sup>

## 2.3 Ziele der Kundenzufriedenheit

Wenn man von dem engen Zusammenhang zwischen den Konstrukten „Kundenzufriedenheit“ und „Kundenbindung“ ausgeht, ist die Kundenzufriedenheit im Unternehmen oft selbst ein Ziel wirtschaftlicher Tätigkeit.<sup>27</sup> Voraussetzung für die Kundenbindung ist dabei die Sicherung der Kundenzufriedenheit in allen Phasen des Konsumprozesses (Vorkauf-, Kauf-, Verwendungs- und Entsorgungsphase eines Produktes).<sup>28</sup> Vor diesem Hin-

tergrund bildet die Kundenzufriedenheit die Basis aller weiteren Unternehmensziele, die u.a. positive Einstellungen gegenüber dem Produkt/der Dienstleistung, Verbundenheitsgefühl, Wiederkäufe<sup>29</sup>, Weiterempfehlungen<sup>30</sup>, dauerhafte Kundenbindung<sup>31</sup>, Gewinnsteigerung und Unternehmenserfolg beinhalten<sup>32</sup>. Nach einem Zitat von Anderson und Sullivan, welches lautet: „Investing in customer satisfaction is like taking out an insurance policy. If some hardship temporarily befalls the firm, customers will be more likely to remain loyal.“<sup>33</sup> können Investitionen in die Kundenzufriedenheit sogar als eine Art Versicherung bezeichnet werden. Die Kundenzufriedenheit hat zusammenfassend gesagt unbestrittene Bedeutung für den Geschäftserfolg.<sup>34</sup>

## 2.4 Kundenzufriedenheit als strategische Zielgröße im Marketing

Ein wesentlicher Bestandteil der strategischen Marketingplanung ist die Formulierung langfristiger Unternehmensziele.<sup>35</sup> Diese Ziele sind dabei zu verfolgende Vorzugszustände, die durch unternehmerische Entscheidungen und Maßnahmen erreicht werden sollen und eine Koordinations- und Kontrollfunktion besitzen.<sup>36</sup> Das Marketingzielsystem lässt sich in eine psychografische und eine ökonomische Dimension gliedern. Für die Verwirklichung ökonomischer Marketingziele ist es notwendig, zunächst die psychischen Prozesse beim Kunden durch spezielle kommunikationspolitische Maßnahmen zu initiieren. Auf diese nicht unmittelbar beobachtbaren Prozesse bei den Nachfragern richten sich die psychografischen Ziele, wie in unserem Kontext die Kundenzufriedenheit.<sup>37</sup> Doch inwieweit kann Kundenzufriedenheit eigentlich Ziel des Marketing sein? Für diese Betrachtung ist zu betonen, dass die Kundenzufriedenheit als direkt anzustrebendes Ziel leicht missverständlich zu verstehen ist, denn Unternehmen produzieren nicht Zufriedenheit, sondern lösen sie durch ihre Leistungen und deren Problemlösungseigenschaften aus. Die Voraussetzung dafür bildet die Kenntnis der Konsumentenbedürfnisse. Nur wenn der Grad der Kundenzufriedenheit ständig gemessen wird und Ansatzpunkte zur Optimierung in diesen Messungen vorhanden sind, kann die Kundenzufriedenheit als strategisches Ziel umgesetzt werden.

Die Vorteile und Ziele dieser regelmäßigen Kontrolle sind kundenorientierte Unternehmensführung, Wettbewerbsvergleiche, Optimierung des Angebots, Erkenntnisse über das eigene Unternehmen anhand von Leistungsvergleichen über die Zeit und schnelle Reaktion auf veränderte Kundenbedürfnisse.<sup>38</sup> Auf die Messung der Kundenzufriedenheit wird unter dem Gliederungspunkt 2.6 näher eingegangen. Vor dem Hintergrund der Definition kann man also die Kundenzufriedenheit als subjektive Ziel- und Erfolgsgröße charakterisieren, denn nur ein zufriedener Kunde bleibt dem Unternehmen erhalten.

<sup>19</sup> Oliver, R. (1996), S.13

<sup>20</sup> Vgl. Borth, B.O. (2004), S.12

<sup>21</sup> Vgl. Borth, B.O. (2004), S.12

<sup>22</sup> Oliver, R. (1996), S.14

<sup>23</sup> Vgl. Becker, J. (2002), S.81

<sup>24</sup> Vgl. Scharnbacher, K./Kiefer, G. (2003), S.14

<sup>25</sup> Vgl. Rapp, R. (1995), S.147ff.

<sup>26</sup> Vgl. Grüne, A. (1995), S.15

<sup>27</sup> Vgl. Stauss, B./Neuhaus, P. (2004), S.28

<sup>28</sup> Vgl. Meffert, H. (2000), S.366

<sup>29</sup> Vgl. Meffert, H. (2000), S.367

<sup>30</sup> Vgl. Metzler, K./Stahl, H.K./Hinterhuber, H.H. (2006), S.5

<sup>31</sup> Vgl. Simon, H./Homburg, C. (1998), S.19

<sup>32</sup> Vgl. Simon, H./Homburg, C. (1998), S.20

<sup>33</sup> Vgl. Anderson, E.W./Sullivan, M. (1993), S.140

<sup>34</sup> Vgl. Thelen, E./Koll, O./Mühlbacher, H. (2006), S.273

<sup>35</sup> Vgl. Benkenstein, M. (2001), S.81

<sup>36</sup> Vgl. Becker, J. (2002), S.60

<sup>37</sup> Vgl. Benkenstein, M. (2002), S.124f.

<sup>38</sup> Vgl. Scharnbacher, K./Kiefer, G. (2003), S.17f.

Modellierungsrahmen	Wichtige Autoren	Primäre Charakteristika des Modellierungsrahmens
C/D-Paradigma	→ Oliver (1980) → Churchill/Surprenant (1982) → Bearden/Teel (1983) → LaBarbera/Nazursky (1983)	Ein spezieller Vergleichsstandard des Kunden wird durch Vergleich mit den tatsächlichen Erfahrungen bestätigt bzw. nicht bestätigt, was unmittelbar zur Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit führt.
Equity Theory	→ Mowen/Growe (1983) → Fisk/Young (1985) → Oliver/DeSarbo (1988) → Oliver/Swan (1989)	Zufriedenheitsurteile basieren auf der Interpretation der Gerechtigkeit bzgl. der in eine Transaktion/Geschäftsbeziehung investierten Kosten und dem resultierenden Nutzen.
Attributionstheorie	→ Krishan/Valle (1979) → Richins (1983) → Singh (1988) → Folkes (1988)	Kunden suchen nach Gründen für den Erfolg bzw. Misserfolg eines Kaufes und ordnen die Ursachen anhand eines mehrdimensionalen Schemas ein. Ihre Zufriedenheit nach der Produktnutzung hängt von den ermittelten Ursachen ab.

Tabelle 1: **Modellierungsrahmen der Kundenzufriedenheit im Überblick**  
(Quelle: in Anlehnung an Homburg/Rudolph (1998), S.36)

**2.5 Theoretische Fundierung**

Schaut man sich die Marketingforschung bezüglich der Kundenzufriedenheit einmal genauer an, kristallisiert sich heraus, dass im Wesentlichen drei Modellierungsrahmen für Kundenzufriedenheit gebraucht werden.<sup>39</sup> Diese Ansätze sind die in der Tabelle 1 abgebildete Equity-Theory, die Attributionstheorie und das Confirmation/ Disconfirmation-Paradigma (oder auch C/D-Paradigma), wobei letzteres das bedeutendste und am häufigsten angewandte Erklärungsmodell darstellt.<sup>40</sup> Nach diesem Modell entsteht Kundenzufriedenheit, wenn ein Kunde seine aktuellen Erfahrungen bei der Produktnutzung (Ist-Leistung) mit seinen Erwartungen vergleicht (Soll-Leistung). Dabei ist die Ist-Komponente die wahrgenommene Leistung und die Soll-Komponente der Vergleichsstandard. In der Abbildung 1 wird deutlich, dass bei Entsprechen von Ist- und Soll-Leistung, die Erwartungen der Kunden erfüllt werden (Konfirmation) und Zufriedenheit impliziert wird. Eine erhöhte Zufriedenheit lässt sich verzeichnen, wenn die tatsächliche Leistung die erwartete Leistung übersteigt (positive Diskonfirmation). Dagegen kommt es zur Unzufriedenheit, wenn die Ist-Leistung die Erwartungen deutlich nicht erfüllt (negative Diskonfirmation).<sup>41</sup> Betrachtet man den Vergleichsstandard in der Literatur genauer, stößt man auf die vier verschiedenen Vergleichsstandards: Erwartungen, Erfahrungsnormen, ideale und wahrgenommene Wertdifferenz. Die meiste empirische Betrachtung fand jedoch die Erwartung, die in der modernen Marketingliteratur als

„Kenntnis der Leistungsfähigkeit bestimmter Produktattribute“<sup>42</sup> definiert wird.<sup>43</sup>

Die persönlichen Bedürfnisse des Kunden, seine bisherigen Erfahrungen, mündliche Empfehlungen durch Bekannte sowie Versprechungen des Unternehmens, stellen wichtige Quellen von Erwartungen dar.<sup>44</sup> Betrachtet man nun die Ist-Komponente genauer, kann man objektive und subjektive Leistung differenzieren. Die objektive Leistung, also die tatsächliche Höhe der Leistung, ist dabei für alle Kunden gleich, während die subjektiv wahrgenommene Leistung aufgrund verschiedener Wahrnehmungseffekte variiert.<sup>45</sup>

**2.6 Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit**

In der Literatur findet man eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze zur Messung von Kundenzufriedenheit. Eine Übersicht stellt die Abbildung 2 dar. Neben den objektiven Messverfahren, die auf objektiven Indikatoren wie Umsatz, Marktanteil, Abwanderungs- und Wiederkauf- und Zurückgewinnungsrate<sup>46</sup> basieren, keiner subjektiv verzerrten Wahrnehmung von Personen unterliegen<sup>47</sup> und geprägt sind durch nachhaltige zeitliche Verzögerungen sowie einer starken Abhängigkeit von weiteren Einflüssen, haben in erster Linie subjektive Ansätze zur Quantifizierung von Kundenzufriedenheit Betrachtung gefunden.<sup>48</sup> Diese können charakterisiert werden als die Erfassung interindividuell unterschiedlich ausgeprägter Sachverhalte und damit verbundener Verhaltensweisen. Es werden also die vom Kunden subjektiv wahrgenommenen Zufriedenheitswerte ermittelt.<sup>49</sup> Die subjektiven Verfahren lassen sich nun nach ihrer Orientierung untergliedern. Während sich die merkmalsorientierten Verfahren auf die Beurteilung der Kunden bezüglich Produkt-, Service- oder Interaktionsmerkmale beziehen und die ereignisorientierten Verfahren, die Zufriedenheit mit

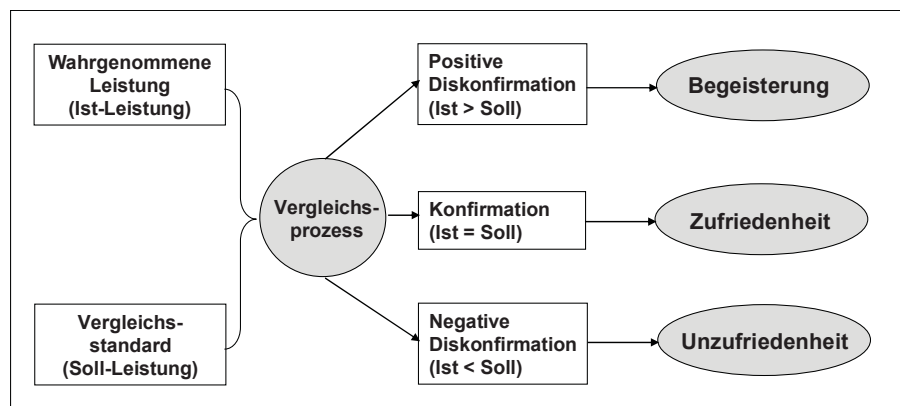


Abb.1: **C/D-Paradigma** (Quelle: Nerdinger/Neumann (2007), S.129)

<sup>39</sup> Vgl. Homburg, C./Rudolph, B. (1998), S. 35  
<sup>40</sup> Vgl. Krafft, M. (2007), S.21  
<sup>41</sup> Vgl. Nerdinger, F.W./Neumann, C. (2007), S.128f.

<sup>42</sup> Homburg, C./Rudolph, B. (1998), S.40  
<sup>43</sup> Vgl. Homburg, C./Rudolph, B. (1998), S.39  
<sup>44</sup> Vgl. Nerdinger, F.W./Neumann, C. (2007), S. 129  
<sup>45</sup> Vgl. Homburg, C./Rudolph, B. (1998), S.42  
<sup>46</sup> Vgl. Homburg, S./Rudolph, B. (1998), S.48  
<sup>47</sup> Vgl. Töpfer, A. (1999), S.301

einem bestimmten Kontakt Ereignis z.B. einem Telefonat betrachten, widmen sich die problemorientierten Verfahren der Identifikation zufriedenheitsrelevanter Schwierigkeiten, wie z.B. der Auswertung von Beschwerden.<sup>50</sup> In anderen Darstellungen (siehe Abbildung 3) wird allein nach merkmalsorientierten und ereignisorientierten Verfahren differenziert, wobei dann die Orientierung nach Merkmalen noch einmal eingeteilt wird in implizite und explizite Verfahren. Hier liefern die impliziten Verfahren die Beschwerdeanalyse und die wahrgenommene Leistungsdefizitermittlung des Kunden.<sup>51</sup> Die expliziten Methoden werden mit Hilfe der Ermittlung der Zufriedenheit anhand von ex-ante- oder ex-post-Messungen des Erfüllungsgrades oder durch Messungen mit Zufriedenheitsskalen vorgenommen.<sup>52</sup> Letztere können eindimensional, also mit der Ermittlung der Gesamtzufriedenheit über nur eine Frage, oder mehrdimensional über die Zusammenfassung kompositioneller, additiver Einzelurteile zu Leistungsmerkmalen zur Gesamtzufriedenheit vorgenommen werden.<sup>53</sup> Für mehrdimensionale Ansätze schlagen Homburg/ Rudolph/Werner eine Vorgehensweise in sieben Schritten vor, wobei sie mit einer explorativen Vorphase der Untersuchung die relevanten Leistungsdimensionen herauspicken.<sup>54</sup> In jüngster Vergangenheit haben einzelne Autoren die Vorteilhaftigkeit der ereignisorientierten Verfahren herausgestellt.<sup>55</sup> Jedoch ergab eine Recherche der Veröffentlichungen zum Kundenzufriedenheitskonstrukt, dass überwiegend explizite, merkmalsorientierte Methoden in Form von multiattributiven Messansätzen (Zufriedenheitsskalen) genutzt werden.<sup>56</sup> Eine Übersicht zur Beurteilung der Ansätze findet sich in der Tabelle 2.

Im Zusammenhang mit der Messung der Kundenzufriedenheit ist auch die Wichtigkeit des American Customer Satisfaction Index (ACSI) zu nennen, der die Kundenzufriedenheit direkt über drei Fragen nach der Gesamtzufriedenheit, der (Nicht-) Bestätigung der Kundenerwartungen und dem Vergleich mit einer idealen Leistung misst. Dieses Messmodell ist weit verbreitet, hat sich als robustes, valides Messinstrument erwiesen und wird deshalb als nationaler Index, aber auch als Einzelindex für sieben Wirtschaftssektoren über 34 Branchen und

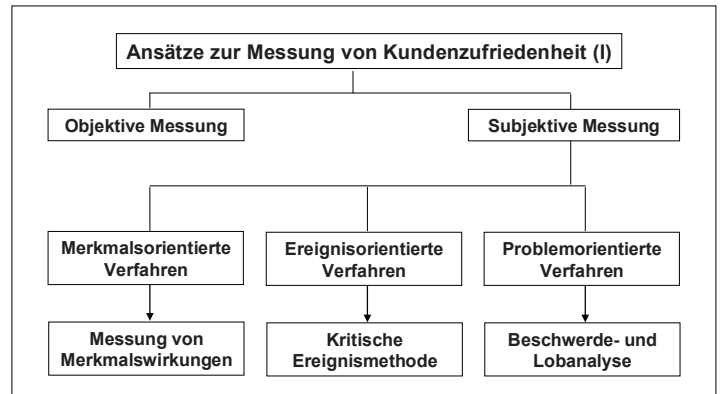


Abb.2: Systematisierung der Messansätze von Kundenzufriedenheit (Quelle: Nerdinger/Neumann (2007), S.136)

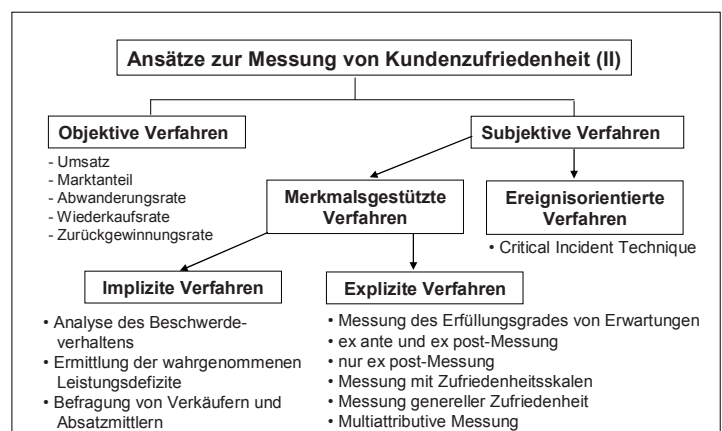


Abb.3: Alternative Systematisierung der Messansätze von Kundenzufriedenheit (Quelle: Homburg/Rudolph (1998), S.48)

Eigenschaft	objektive Verfahren	subjektive Verfahren		
		implizite Methoden	explizite Methoden	
			eindimensionale Messung	multiattributive Messung
Nutzung von Sekundärdaten	ja	häufig	nein: spezielle Erhebung notwendig	
Objektivität	hoch	eher niedrig	abhängig vom Erhebungsverfahren	
Validität	niedrig	niedrig	mittel	hoch
Reliabilität	niedrig	niedrig	mittel/hoch	
Differenzierte Analyse von Zufriedenheit	nein	nein	Nein	ja
Besondere Merkmale	Zusammenhang von Marktdaten und Kundenzufriedenheit nur bedingt gegeben	nur geringer Anteil unzufriedener Kunden beschwert sich	einfache Handhabung, geringe Komplexität	genaue Ermittlung der zufriedenstellenden Bestandteile möglich

Tabelle 2: Übersicht zur Beurteilung verschiedener Ansätze zur Messung von Kundenzufriedenheit (Quelle: Homburg/Rudolph (1998), S.50)

<sup>48</sup> Vgl. Krafft, M. (2007), S.22

<sup>49</sup> Vgl. Homburg, S./Rudolph, B. (1998), S. 48

<sup>50</sup> Vgl. Nerdinger, F.W./Neumann, C. (2007), S.136

<sup>51</sup> Vgl. Töpfer, A. (1999), S.307

<sup>52</sup> Vgl. Homburg, C./Rudolph, C. (1998), S.49

<sup>53</sup> Vgl. Töpfer, A. (1999), S.307f.

<sup>54</sup> Vgl. Homburg, C./Rudolph, B./Werner, H. (1998), S.323ff.

<sup>55</sup> Vgl. Stauss, B./Seidel, W. (2006), S.190ff.

<sup>56</sup> Vgl. Krafft, M. (2007), S.22

etwa 200 Unternehmen ermittelt. Ein Pendant zum ACSI bildet das Deutsche Kundenbarometer. Mit diesem Messmodell werden Zufriedenheitsdaten bzgl. der Leistungen der Zielbranche oder der Anbieter als Gesamturteil und der Zufriedenheit mit branchenrelevanten Leistungsvariablen (z.B. Erreichbarkeit, Freundlichkeit, Sauberkeit, Preis-Leistungs-Verhältnis) erhoben.<sup>57</sup> Neben diesen beiden wichtigen Messmodellen gibt es noch weitere, wie z.B. CUSTOR (CUSTOMer ORientation)<sup>58</sup> oder SOCO (Selling Orientation Customer Orientation)<sup>59</sup>, die an dieser Stelle nur genannt werden sollen.

## 2.7 Konsequenzen der Kundenzufriedenheit

Mit den Folgen der Kundenzufriedenheit beschäftigen sich vor allem die Theorie der kognitiven Dissonanz, die Lerntheorie und die Risikotheorie.<sup>60</sup> Man unterscheidet dabei individuelle, mikro- und makroökonomische Effekte.<sup>61</sup> Die makroökonomischen Ansätze, wie das Deutsche Kundenbarometer, der ACSI oder ECSI (European Customer Satisfaction Index) überprüfen die

<sup>57</sup> Vgl. Krafft, M. (2007), S. 23f.

<sup>58</sup> Vgl. Homburg, C./Rudolph, B./Werner, H. (1998), S.321ff.

<sup>59</sup> Vgl. Saxe, R., Weitz, B.A. (1982), S.343ff.

<sup>60</sup> Vgl. Homburg, C./Rudolph, B. (1998), S.46

<sup>61</sup> Vgl. Anderson, E.W./Sullivan, M.W. (1993), S.125ff.



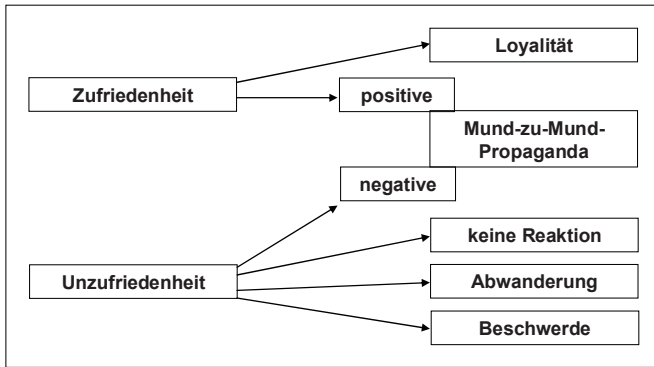


Abb.4: Konsequenzen der Kunden(un)zufriedenheit (Quelle: Hahn (2002), S.85)

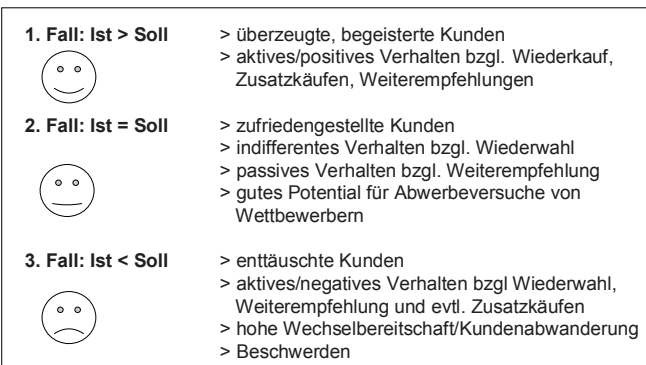


Abb.5: Konsequenzen der Kunden(un)zufriedenheit (C/D-Paradigma (Quelle: Meyer/Domach (1998), S.185)

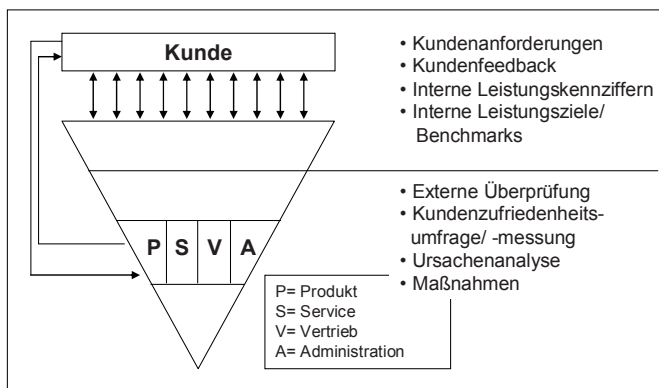


Abb.6: Umgedrehte Zufriedenheitspyramide (Quelle: Grundwald (1999), S.157)

Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf Branchen oder Volkswirtschaften. Betriebswirtschaftlich sind die individuellen Auswirkungen von hoher Bedeutung, da sie als Vorstufe für mikroökonomische Konsequenzen, die sich auf die Auswirkungen von Kundenzufriedenheit auf der Ebene einzelner Unternehmen beziehen, einzuschätzen sind.<sup>62</sup> Hirschmann unterscheidet bei den individuellen Verhaltenswirkungen, nach der „Exit-Voice Theory“, zwei Handlungsebenen: das tatsächliche und das kommunikative Verhalten.<sup>63</sup> Die Abbildung 4 zeigt, dass die Kundenzufriedenheit als Folge Kundenloyalität und positive Mund-zu-Mund-Propaganda erzielen kann. Zufriedene Kunden wählen also mit hoher Wahrscheinlichkeit wieder denselben Anbieter, während die positive Propaganda streng genommen den Beweis dafür darstellt. Als Folgen hoher Unzufriedenheit können dagegen negative Mund-zu-Mund-Propaganda, Beschwerden,

<sup>62</sup> Vgl. Krafft, M. (2007), S.28

<sup>63</sup> Vgl. Hahn, C.H. (2002), S.85

Kunden-abwanderungen oder gar keine (äußere) Reaktion gelten. Dabei stellt die unangenehmste Folge der Unzufriedenheit die Abwanderung zu anderen Anbietern dar, da sie kaum reversibel ist, die Unternehmen nicht direkt von der Unzufriedenheit erfahren und somit nicht darauf reagieren können.<sup>64</sup> Fornell und Wernerfelt fanden in Studien heraus, dass sich Kunden in Märkten hoher Wettbewerbsintensität nicht beschwerten, sondern eher dazu neigen, abzuwandern. Neben der Abwanderung besteht auch noch die mögliche Reaktion der Beschwerde aufgrund von Unzufriedenheit. Diese wird vom Kunden initiiert und enthält, im Gegensatz zur Abwanderung, konkrete Fakten, weshalb der Kunde unzufrieden ist und gibt dem Unternehmen damit die Möglichkeit, die Unzufriedenheit zu beheben und auch in der Zukunft zu beachten. Aus diesem Grund hat auch die Betrachtung der Thematik „Beschwerdeverhalten“ in der Marketingtheorie und -praxis zugenommen.<sup>65</sup> Fornell und Wernerfelt bewiesen außerdem, dass nur ein geringer Teil der Kunden, die unzufrieden sind, etwas dagegen tun. Diese Nicht-Reaktion impliziert auch, dass kein weiterer Kauf getätigt wird.<sup>66</sup> In der Literatur lassen sich jedoch noch weitere Konsequenzen der Kundenzufriedenheit identifizieren: Die Autoren führen u.a. höhere Kundenbindungsdauern, reduzierte Preiselastizität, positive Abgrenzung von der Konkurrenz, geringere Kosten für zukünftige Transaktionen und der Neukundengewinnung<sup>67</sup>, sowie Steigerung des Umsatzes, Senkung der Marketingkosten und der Mitarbeiterfluktuationen<sup>68</sup> an. Bezieht man sich schlussendlich noch einmal auf das C/D-Paradigma (Kap. 2.5) lassen sich die Konsequenzen mit der Abbildung 5 gut darstellen.

## 2.8 Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Kundenzufriedenheit

Grundlegende Voraussetzung ist es zunächst, die Anforderungen des Kunden bezüglich bestimmter Produkt- und Serviceleistungen zu kennen. Dazu dient ein Umdrehen der Zufriedenheitspyramide, welche in der Abbildung 6 veranschaulicht ist.<sup>69</sup> Fasst man nun dieses umfassende Thema kurz zusammen, kristallisieren sich folgende Erfolgsfaktoren heraus (siehe Abbildung 7): Notwendig ist eine Orientierung an einem Null-Fehler-Ziel in allen Phasen der Leistungserstellung, um die Grundvoraussetzung für Kundenzufriedenheit zu schaffen, d.h. hervorragende

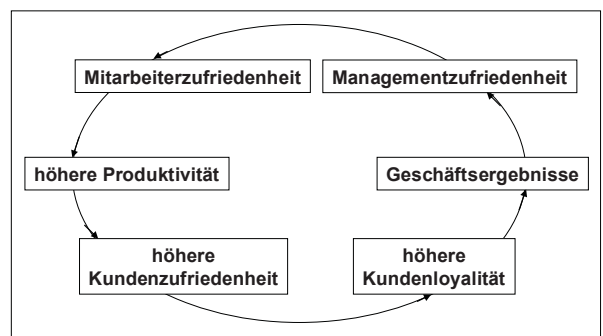


Abb.7: Der Erfolgskreislauf (Quelle: Grundwald (1999), S.160)

<sup>64</sup> Vgl. Hahn, C.H. (2002), S.86f.

<sup>65</sup> Vgl. Homburg, C./Rudolph, B. (1998), S.54

<sup>66</sup> Vgl. Hahn, C.H. (2002), S.87

<sup>67</sup> Vgl. Homburg, C./Rudolph, B. (1998), S.55

<sup>68</sup> Vgl. Meyer, A./Domach, F. (1998), S.185f.

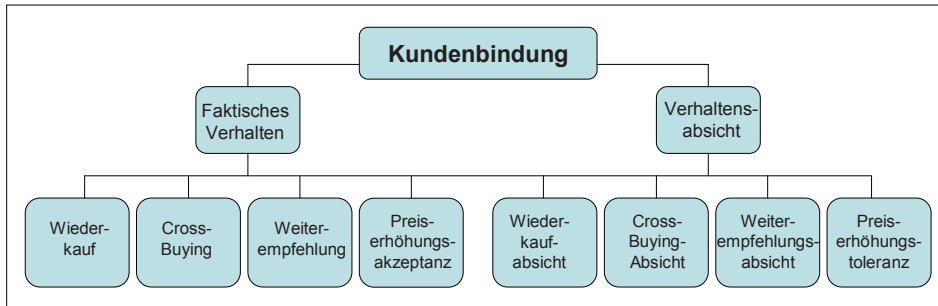


Abb.8: **Konzeptualisierung des Konstruktes Kundenbindung**  
(Quelle: in Anlehnung an Homburg/Bruhn (2005), S.9 bzw. 101)

Produkte, Dienstleistungen und Prozesse. Wichtig ist auch die Rolle der Mitarbeiter, denn Kundenzufriedenheit entsteht in erster Linie durch deren Handlungen und Verhalten bei Kontakten mit dem Kunden. Damit Ansprüche und Ziele glaubhaft werden und Mitarbeiter motiviert sind, kundenfreundlich zu handeln, ist es notwendig, dass der Prozess der Steigerung der Kundenzufriedenheit von oberster Stelle, also dem Management, ausgeht. Gewährleistet muss auch eine Art Unterstützung der Mitarbeiter sein, die z.B. durch Datenbanken und Beschwerdemanagementsysteme realisiert werden können. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Kenntnis der Zufriedenheits- und Unzufriedenheitsgründe bei allen Mitarbeitern.<sup>70</sup> Daneben werden außerdem Mitarbeitermotivation und -schulungen, Umfragen bezüglich der Zufriedenheit der Kunden, Schwachstellenanalyse anhand der Messergebnisse und Prämienzahlungen an die Mitarbeiter in der Literatur genannt.<sup>71</sup>

### 3 Kundenbindung

Wie eine Studie von Berger im Jahre 2003 ergab, steht bei den durch Marketinginstrumente beeinflussbaren Faktoren die Kundenbindung mit 91% der Nennungen noch vor Markenbekanntheit und Neukundenakquisition. In dieser Studie wird auch deutlich, dass sich diese Bedeutung, die der Kundenbindung zugeschrieben wird, nicht mit der Bedeutung, die den korrespondierenden Kundenbindungsinstrumenten innerhalb des Marketing-Mix zugerechnet wird, deckt (nur Rang 4). Beispielsweise werden für Kundenbindungsprogramme nur 12% des Marketingbudgets eingesetzt.<sup>72</sup> Trotz dieses Faktus werden sich immer mehr Unternehmen bewusst, dass sie durch den Verlust von Kunden Schaden erleiden. Während sich in der Vergangenheit vorzüglich auf die Neukundengewinnung konzentriert wurde, erkennen heute die Unternehmen die Vorteile der Kundenbindung und dies nicht nur, um den Schaden in Grenzen zu halten.<sup>73</sup>

#### 3.1 Definitorische Abgrenzung

Der Begriff Kundenbindung wird in der Literatur auf unterschiedliche Weise definiert. Eine mögliche Definition liefern neben u.a. Diller und Weinberg, die Autoren Homburg/Bruhn, die Kundenbindung definieren als: „...sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die Verhaltensabsichten als auch das tatsächliche Verhalten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu

gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.“<sup>74</sup> Zu dem tatsächlichen Verhalten zählt das bisher gezeigte Wiederkauf-, und Weiterempfehlungsverhalten sowie das Cross-Buying und die Preiserhöhungsakzeptanz von Kunden, während die Verhaltensabsicht vor allem durch Wiederkauf-, Zusatzkauf- (Cross-Buying), Weiterempfehlungsabsicht und

Preiserhöhungstoleranz von Kunden gekennzeichnet ist (siehe Abbildung 8).<sup>75 76</sup> Die Definition weist einen Unterschied zwischen nachfrager- und anbieterbezogener Sicht der Kundenbindung auf. An dieser Stelle bietet sich eine Abgrenzung des Begriffs „Kundenloyalität“ an: Er beschreibt einzig die nachfragerorientierte Perspektive, was bedeutet, dass der Kunde eine verringerte Wechselbereitschaft besitzt. Die Kundenbindung dagegen kann sowohl auf Nachfrager- als auch auf Anbieterseite existieren.<sup>77</sup> Bezüglich des Anbieters umfasst Kundenbindung alle Maßnahmen, die auf die Herstellung oder Intensivierung der Bindung aktueller Kunden gerichtet sind und deshalb als geeignet erscheinen, Geschäftsbeziehungen zu Kunden intensiver zu gestalten.<sup>78</sup> Häufig werden diese Bindungsmaßnahmen der Anbieter unter dem Begriff des Kundenbindungsmanagements zusammengefasst.<sup>79</sup>

#### 3.2 Ursachen und Formen der Kundenbindung

Als Ursachen der Kundenbindung lassen sich aus der nachfrageorientierten Perspektive in der Literatur oftmals die fünf folgenden aufweisen:<sup>80</sup> Zunächst die **situativen Bindungsursachen**, die z.B. der günstige Standort eines Anbieters aus Kundensicht sein kann. Als zweite Kategorie werden die **vertraglichen Bindungsursachen**, wie z.B. ein 24-Monats-Vertrag eines Mobilfunkanbieters, genannt. Die **ökonomischen Bindungsursachen** bilden die dritte Ausprägung, die z.B. aufgrund von hohen Wechselkosten auftreten können. Nutzen Unternehmen eine einheitliche Software, könnte dies einer **technisch-funktionalen Bindungsursache** gleichen. Die **psychologischen Bindungsursachen** bilden die letzte und wichtigste Form der Bindungsursachen. Sie können z.B. durch hohe Zufriedenheit oder persönliche Beziehungen auftreten. Wenn man die Bedeutung dieser psychologischen Bindungsursachen näher betrachtet, erkennt man, dass sie implizit bei den anderen vier Bindungsursachen beteiligt sind. So können z.B. der Standortvorteil eines Anbieters (situative Bindungsursache) zu einer habitualisierten Wahl des Anbieters und eine auf ökonomischen Faktoren beruhende Kundenbindung zu hohen psychischen Wechselkosten führen.<sup>81</sup> Außerdem können aus Nachfragersicht eine Reihe weiterer Faktoren einen Kunden veranlassen, sich an einen Anbieter zu binden. Dabei unterscheidet man **zwischen**

<sup>69</sup> Vgl. Grunwald, B. (1999), S.157

<sup>70</sup> Vgl. Grunwald, B. (1999), S.160

<sup>71</sup> Vgl. Hake, B. (2003), S.95

<sup>72</sup> Vgl. Kreutzer, R.T. (2004), S.553

<sup>73</sup> Vgl. Kotler, P./Bliemel, F. (2001), S.83

<sup>74</sup> Homburg, C./Bruhn, M. (2005), S.8

<sup>75</sup> Vgl. Nerdinger, F.W./Neumann, C. (2007), S.130

<sup>76</sup> Vgl. Homburg, C./Bruhn, M. (2005), S.9

<sup>77</sup> Vgl. Homburg, C./Bruhn, M. (2005), S.8

<sup>78</sup> Vgl. Diller, H. (1996), S.82

<sup>79</sup> Vgl. Homburg, C./Becker, A./Hentschel, F. (2005), S.100

<sup>80</sup> Vgl. Nerdinger, F.W./Neumann, C. (2007), S.130

<sup>81</sup> Vgl. Weinberg, P./Terlutter, R. (2005), S.44

Autoren	Umschreibung der Kundenbindung
Bäuerle 2000: 88-94; Bliemel/Eggert 1998: 39-44; Eggert 2000: 127; Georgi 2000: 49; Henning-Thurau 1999: 96f.; Kotler/Bliemel 1999: 74f.	Kundengebundenheit oder Kundenverbundenheit
Dick/Basu 1994:101; vgl. Bloemer/Kasper 1995: 312-314	'True brand loyalty' und 'spurious brand loyalty'
Diller 1996: 87	kalte oder heiße Kundenbindung
Diller 1996: 88	unfreiwillige (Fesselung), erkaufte (Zweckbindung) oder freiwillige (Loyalität) Bindung
Diller 1996: 89	kritische, vertrauensvolle, latente Kundenbindung
Diller 1996: 90	unechte, latente Loyalität
Diller 2000b: 30	„Customer bonding [...] as a process which influences customers, and customer loyalty as the result of this process.“
Holland/Heeg 1998: 26	emotionale oder faktische Bindung
Homburg/Bruhn 1999: 10	habituelle, freiwillige und unfreiwillige Bindung
Stahl 1999: 44-56	bedingte, belastbare oder trügerische Kundenloyalität
Steichert 1995: 3-5; Homburg/Bruhn 1999: 8	loyale oder gebundene Kunden bzw. Kundenloyalität oder Kundenbindung
Tomczak/Dittrich 1999b: 68f.	psychologische oder faktische Bindung

Tabelle 3:: **Formen der Kundenbindung**  
(Quelle: in Anlehnung an Rams (2001), S.33)

**Formen der erzwungenen und der echten Kundenbindung.** Diese sind im deutschsprachigen Raum unter **Gebundenheit und Verbundenheit** bekannt.<sup>82</sup> Unter letzterer versteht man eine auf emotionalen Ursachen beruhende Bindung des Kunden an ein Unternehmen. Diese Form der Kundenbindung ist freiwillig, positiv belegt, beruht auf der Zufriedenheit eines Kunden<sup>83</sup> und äußert sich nicht nur in den bereits getätigten Wiederholungs- und Zusatzkäufen (ex-post-Dimension), sondern vor allem in der Bereitschaft des Kunden zu zukünftigen Geschäftsabschlüssen und zur Weiterempfehlung (ex-ante-Dimension) nach einer dauerhaften Geschäftsbeziehung.<sup>84</sup> Gemeint ist also die Treue eines Kunden gegenüber dem Anbieter. Sie wird als nachfragebezogener Teilaspekt des Gesamtkonstrukts der Kundenbindung auch als Kundenloyalität bezeichnet.<sup>85</sup> Diller grenzt jedoch die Loyalität völlig von der freiwilligen Kundenbindung ab und nennt sie „Zweckbindung“, denn sie wird nur nach einem Abwägen von Vor- und Nachteilen und nur bei hoher Attraktivität eingegangen, um so den damit verbundenen Autonomieverlust zu kompensieren.<sup>86</sup> Die Gebundenheit dagegen stellt einen Zustand der Bindung dar, in dem technologische, ökonomische und vertragliche<sup>87</sup> Ursachen den Kunden am Anbieterwechsel hindern und der tendenziell vom Kunden als negativ wahrgenommen wird. Innerhalb eines bestimmten Zeitraums ist der Kunde also durch Wechselbarrieren in seiner Entscheidungs- und Wahlfreiheit beschränkt.<sup>88</sup> Diller geht noch weiter und beschreibt die Gebundenheit als „Fesselung“. Beispiele für diesen Begriff sind u.a. Zeitschriften, die man ausschließlich über

<sup>82</sup> Vgl. Hoffmann, A. (2008), S.12

<sup>83</sup> Vgl. Weinberg, P./Terlutter, R. (2005), S.46f.

<sup>84</sup> Vgl. Krafft, M. (2007), S.29f.

<sup>85</sup> Vgl. Homburg, C./Bruhn, M. (2005), S.8

<sup>86</sup> Vgl. Diller, H. (1996), S.88

<sup>87</sup> Vgl. Georgi, D. (2005), S.236

<sup>88</sup> Vgl. Hoffman, A. (2008), S.13

ein Abonnement erhält oder die Zulieferung von Frühstücksbrötchen durch Bäcker, die erst ab einer Bestellung mit einer bestimmten Menge auf Dauer möglich ist.<sup>89</sup> Die Breite der inhaltlichen Umschreibungen der Kundenbindung in der Literatur wird anhand von Tabelle 3 deutlich.

**3.3 Ziele der Kundenbindung**

Die Ziele der Kundenbindung lassen sich für etablierte (z.B. Deutsche Telekom AG, Deutsche Post AG) und eintretende Anbieter (z.B. ausländische Versicherungsunternehmen und Bekleidungshändler) auf aufbrechenden Märkten differenzieren. Einen Überblick hierzu gibt Tabelle 4. Schaut man sich zunächst die Perspektive der Anbieter an, die sich mit dem Markteintritt anderer Mitbewerber konfrontiert

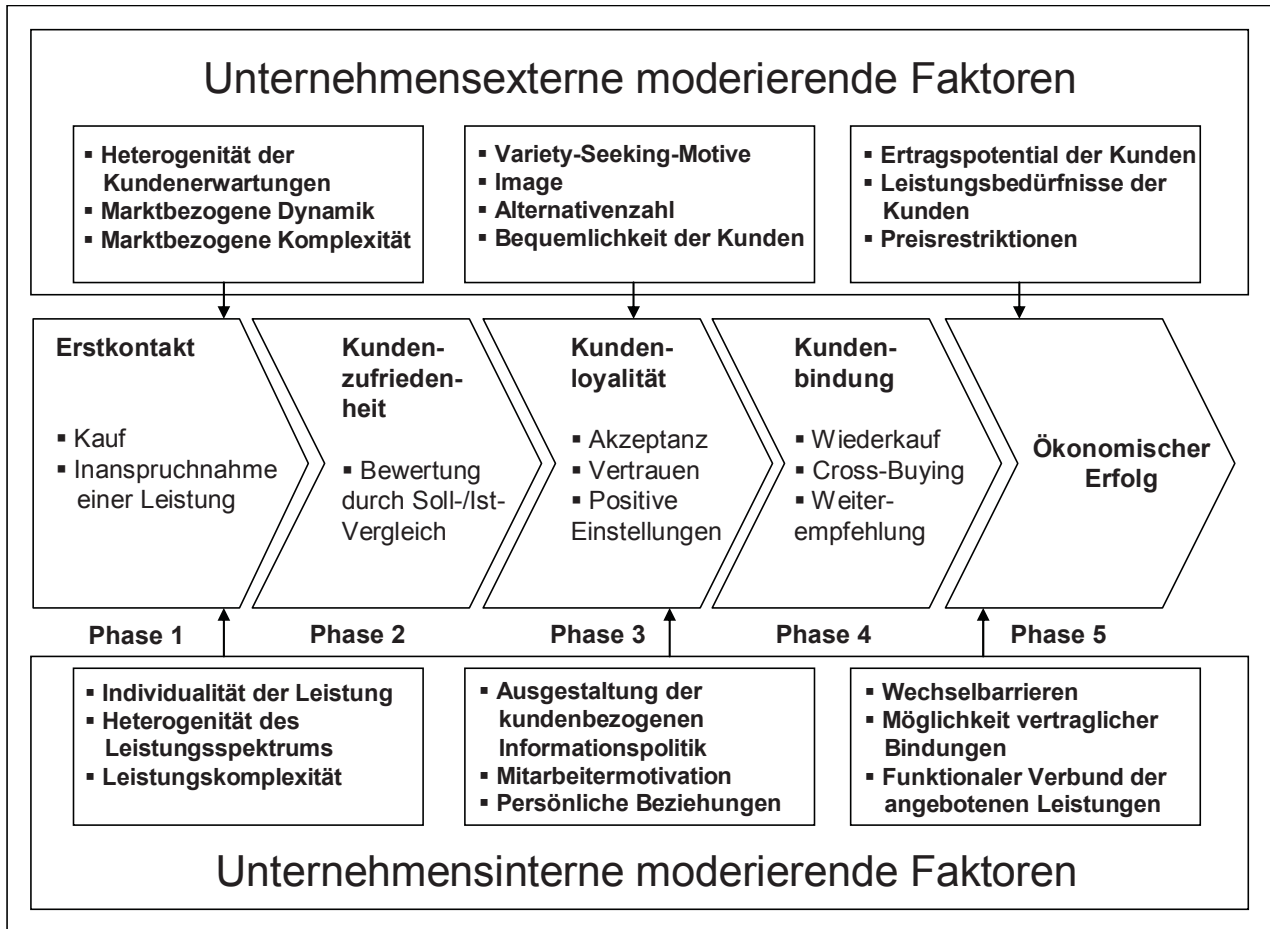
sehen, erkennt man, dass diese ihr Ziel darin sehen, das Abwandern der „Rosinen“- Kunden zu verhindern, um besonders die Erhaltung des Unternehmens zu sichern. Besonders wichtig ist dabei die Phase des Eintritts der Konkurrenten: Hier ist das primäre Ziel die dauerhafte Abwehr von Angreifern, das gegenüber den Kunden durch besondere Anreizdarstellung, Treue und Aufbau von Wechselhürden umgesetzt werden sollte.<sup>90</sup> Der gezielte Einsatz von Kundenbindungsprogrammen erschwert den Neulingen die Etablierung am Markt oder macht sie sogar unmöglich. Den Fokus sollten die Unternehmen dabei auf die lukrativen bzw. profitablen Kunden legen. Relevante Ziele für Neulinge auf aufbrechenden Märkten und auch für Unternehmen auf völlig neuen Märkten sehen anders aus: Um eine Basis für die weitere Akquisition bilden zu können, ist es notwendig, von Anfang an ein positives Image zu schaffen und ein Hopping der Neukunden zu verhindern. Auch hier ist es entscheidend, in der Anfangsphase richtig zu handeln,

Etablierte Anbieter	Neue/Eintretende Anbieter
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Erhaltung des Unternehmens</li> <li>➤ Halten der lukrativen/profitablen Kunden bzw. Verhinderung des Rosinenpickens anderer Anbieter</li> <li>➤ Dauerhafte Abwehr von Angreifern</li> <li>➤ Aufbau von Wechselbarrieren für Stammkunden durch gezielte Bindungsprogramme wie Treuerabattsysteme, Bonusprogramme, VIP-Status etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verhinderung von Hopping bei Neukunden zur Vermeidung dauerhafter Imageschäden</li> <li>➤ Senkung der Akquisitionskosten pro Neukunde</li> <li>➤ Erreichen einer „Kritischen Masse“</li> <li>➤ Abbau von Kaufunsicherheiten bei der Zielgruppe</li> <li>➤ Aufbau eines positiven Image zur Akquisition weiterer Kunden</li> <li>➤ Erhöhung/Halten von Cross-Selling-Potential</li> <li>➤ System- statt Produktentscheidung</li> </ul>

Tabelle 4: **Ziele von Kundenbindung in neuen Märkten**  
(Quelle: in Anlehnung an Laker/Pohl/Dahlhoff (2006), S.140)

<sup>89</sup> Vgl. Diller, H. (1996), S.88



Abb.9: **Wirkungskette der Kundenbindung**

(Quelle: in Anlehnung an Homburg/Bruhn (2005), S.10)

denn diese Art „Probezeit“, in der der „Kuchen“ noch nicht verteilt ist, bildet den Grundstein für langfristigen Erfolg.<sup>91</sup>

### 3.4 Kundenbindung als strategische Zielgröße im Marketing

Mit dem Wissen der Definition aus Kap.3.1 kann man die Kundenbindung als ein auf Kunden gerichtetes, verhaltensorientiertes Marketingziel auffassen, mit dem eine Unternehmung längerfristige, d.h. einzelne Transaktionen überdauernde Geschäftsbeziehungen aufbauen möchte. Ziel der Kundenbindung aus Marketingsicht ist es, den Kunden dahingehend zu beeinflussen, dass er zukünftige Folgekäufe bei einem bestimmten Anbieter tätigt.<sup>92</sup> Diese Folgekäufe könnte man auch als Bindeglied zwischen den psychografischen Marketingzielen und dem Umsatz bezeichnen. Vor dem Hintergrund des Kap.2.4, lässt sich also auch die Kundenbindung in die Kategorie der psychografischen Ziele einordnen und bildet somit einen weiteren Faktor zur Beeinflussung der Umsetzung der ökonomischen Marketingziele eines Unternehmens.<sup>93</sup> Dieser Einfluss wird auch anhand der Wirkungskette der Kundenbindung noch einmal veranschaulicht (siehe Abbildung 9), die auch die Bedeutung der Kundenzufriedenheit im Kontext der Kundenbindung verdeutlicht. Dabei resultiert aus der Präferenz eines

Kunden eine Inanspruchnahme einer Leistung. Es folgt die Bewertung dieser erbrachten Leistung, und Zufriedenheit wird verursacht. Entsteht ein hoher Zufriedenheitsgrad, kann dies zur Kundenloyalität führen. Dadurch ist die Voraussetzung für den Aufbau einer Kundenbindung auf freiwilliger Basis geschaffen.<sup>94</sup> Diese hohen Bindungsraten führen nun zu einer höheren Preisbereitschaft, höheren Verkaufsmengen, einer steigenden Kauffrequenz, einer leichteren Ausschöpfung von Cross-Buying-Potenzialen<sup>95</sup> und somit zu einem gesteigerten Kundenwert, der sich in Einzahlungsüberschüssen (Steigerung des Umsatzes und des Gewinns), die der Kunde im Laufe seiner Geschäftsbeziehung für das Unternehmen beiträgt, niederschlägt. Somit wirken sich die psychografischen Ziele Zufriedenheit, Loyalität, und Kundenbindung nachhaltig positiv auf die ökonomische Marketingzielerreichung aus.<sup>96</sup> Die Kundenbindung wirkt sich nicht nur auf ökonomischer Ebene, sondern auch auf die psychografischen Zielgrößen aus. So kann freiwillige Kundenbindung u.a. das Ergebnis größerer Bekanntheit eines Unternehmens, größeren Vertrauens der Kunden gegenüber dem Unternehmen und eines besseren Images sein.<sup>97</sup> Zusammenfassend kann man festhalten, dass es sinnvoll ist, die Kundenbindung als strategisches Ziel möglichst harmonisch in das Zielsystem eines Unternehmens einzuordnen.<sup>98</sup>

<sup>90</sup> Vgl. Laker, M./Pohl, A./Dahlhoff, D. (2006), S.139

<sup>91</sup> Vgl. Laker, M./Pohl, A./Dahlhoff, D. (2006), S.40f.

<sup>92</sup> Vgl. Diller, H. (1996), S.84

<sup>93</sup> Vgl. Benkenstein, M. (2002), S.124f.

<sup>94</sup> Vgl. Homburg, C./Bruhn, M. (2005), S.9f.

<sup>95</sup> Vgl. Homburg, C./Bruhn, M. (2005), S.17

<sup>96</sup> Vgl. Benkenstein, M. (2002), S.127

<sup>97</sup> Vgl. Homburg, C./Bruhn, M. (2005), S.18

<sup>98</sup> Vgl. Homburg, C./Bruhn, M. (2005), S.16

Primäre Wirkung Instru- mentalbereich	Fokus Interaktion	Fokus Zufriedenheit	Fokus Wechselbarrieren
Produktpolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Produktentwicklung</li> <li>• Internalisierung/ Externalisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Angebote</li> <li>• Qualitätsstandards</li> <li>• Zusatzleistungen</li> <li>• Besonderes Produktdesign</li> <li>• Leistungsgarantien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle technische Standards</li> <li>• Value-Added Services</li> </ul>
Preispolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenkarten (bei reiner Informations-erhebung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preisgarantien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rabatt- und Bonussyst.</li> <li>• Preisdifferenzierung</li> <li>• Preisbundling</li> <li>• Finanzielle Anreize</li> <li>• Kundenkarten (bei Rabattgewährung)</li> </ul>
Kommunikations- politik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direct Mailing</li> <li>• Event-Marketing</li> <li>• Online-Marketing</li> <li>• Servicenummern</li> <li>• Kundenforen/-beiräte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenclubs</li> <li>• Kundenzeitschriften</li> <li>• Telefonmarketing</li> <li>• Beschwerdemanagement</li> <li>• Persönliche Komm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mailings (individuelle Informationen / hoher Nutzen für Kunden)</li> <li>• Aufbau kundenspezifischer Kommunikationskanäle</li> </ul>
Distributions- politik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet/Gewinnspiele</li> <li>• Produkt Sampling</li> <li>• Werkstattbesuche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online-Bestellung</li> <li>• Katalogverkauf</li> <li>• Direktlieferung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abonnements</li> <li>• Ubiquität</li> <li>• Kundenorientierte Standortwahl</li> </ul>

Tabelle 5: Instrumente der Kundenbindung  
(Quelle: in Anlehnung an Homburg/Bruhn (2005), S.22)

**3.5 Verfahren zur Messung von Kundenbindung**

Wegen ihres nachhaltigen Einflusses auf den Unternehmenserfolg und der hohen Bedeutung als Indikator für Defizite gegenüber den Kundenanforderungen, ist es auch für die Kundenbindung unerlässlich, sie regelmäßig zu messen.<sup>99</sup> Ausgehend von der Definition der Kundenbindung, die sowohl auf das bisherige, als auch auf das zukünftige Verhalten der Konsumenten abzielt, muss auch bei der Messung dieses Konstruktes zwischen der ex-post-Messung und der ex-ante-Messung unterschieden werden. Im Rahmen der **ex-post-Messung** sind mehrere Ansätze vorhanden. Hier können als Indikatoren der Kundenbindung z.B. Umsatz oder Marktanteil gelten. Jedoch sind hier die wesentlichen Nachteile die fehlende Unterscheidbarkeit von Erst- und Wiederkäufen sowie die Wirkung situativer Einflüsse. Weiterhin gelten auch Größen wie die Kundenabwanderungsrate oder die durchschnittliche Dauer der Kundenbeziehung als Messansätze. Da hier jedoch eine ex-post-Betrachtung vorliegt, sind die Messansätze nur eingeschränkt für eine aktive Unternehmenssteuerung einsetzbar. Eine Messung psychischer Konstrukte, die im Zusammenhang mit der Kundenbindung stehen sollen, wird dagegen bei der **ex-ante-Messung** vorgenommen. Sie beinhaltet u.a. die Beschwerdezufriedenheit, die Wiederkaufsabsicht oder das einstellungsbezogene

Commitment. Dabei gleichen die psychischen Konstrukte einer Art Indikator des zukünftigen Verhaltens.<sup>100</sup>

**3.6 Instrumente der Kundenbindung**

Um die Kundenbindung als strategisches Ziel des Marketing durchzusetzen, ist es notwendig, spezielle Maßnahmen zu ergreifen. Diese festzulegen und umzusetzen, ist die Aufgabe des Kundenbindungsmanagements.<sup>101</sup> Um wertvolle Kunden an ein Unternehmen zu binden, nutzt man das Marketing-Instrumentarium, mit dem eine sinnvolle Einteilung in Maßnahmen der Preis-, Produkt-, Kommunikations- und Distributionspolitik mög-

lich ist (siehe Tabelle 5). **Preispolitische Maßnahmen** zielen eindeutig auf den Aufbau oder die Steigerung der ökonomischen Wechselbarrieren der Kunden ab.<sup>102</sup> Durch den Einsatz dieser Kategorie von Instrumenten werden monetäre Anreize geschaffen, die die Attraktivität der Geschäftsbeziehung gegenüber der Konkurrenz für den Kunden erhält bzw. sichert. Beispiele für Instrumente der Konditionenpolitik sind u.a. Rabatt- und Bonussysteme (siehe Abbildung 10), Preisgarantien sowie bestimmte Arten der Preisdifferenzierung. **Produktpoli-**

**Rabattgesetz wird ersatzlos gestrichen**

BERLIN (dpa) Das fast 70 Jahre alte Rabattgesetz und die Zugabeverordnung werden ersatzlos abgeschafft. Das bestätigte am Freitag ein Sprecher des Wirtschaftsministeriums. Vor dem Hintergrund des europäischen Wettbewerbs sei das Ministerium dazu gezwungen, sagte er. Das Rabattgesetz von 1933 begrenzt die Preisnachlässe auf drei Prozent des Warenwertes. Durch die Streichung der Regelung sollen vor allem Wettbewerbsnachteile für deutsche Internet-Händler im elektronischen Geschäftsverkehr (e-Commerce) in Europa verhindert werden. Nach der Zugabeverordnung durften kostenlose Zugaben nur von geringem Wert sein. **Wirtschaft**

Fluggesellschaften bieten ihren Kunden z.B. „miles & more“ Pakete, sogenannte Vielfliegerrabatte an, bei denen der Kunde beim Erreichen einer bestimmten Anzahl an Flugmeilen Freiflüge oder die Möglichkeit des „upgrading“, d.h. die Benutzung der Firstclass anstelle der Businessclass, erhält. Das probate Mittel des Preisrabattes konnte allerdings bisher in der BRD durch die rechtlichen Beschränkungen, das Rabattgesetz, nicht zur Geltung kommen. Die darin festgelegten maximalen drei Prozent des Warenwertes empfinden Konsumenten nicht als ökonomischen Reiz, sich an bestimmte Hersteller zu binden. Dieses soll sich aber durch die Abschaffung des Gesetzes, siehe nebenstehende Abb., ändern. Abschließend muss aber erwähnt werden, dass eine dauerhafte Kundenbindung nicht ausschließlich durch ökonomische Anreize erreicht werden kann, wenn es darum geht, Leistungsdefizite der Kernleistung zu kompensieren.

→ Abbildung (Quelle WAZ, 18.11.2000, Nr.269/46. Woche)

**Abb.10: Beispiel zu Rabatt- und Bonussystemen**

(Quelle: Auszug aus tbw.verbundstudium.de/faecher/bwl\_sem/referate/kdbindung\_du\_re.doc)

<sup>99</sup> Vgl. Kamenz, U. (2003), S.77

<sup>100</sup> Vgl. Nerdinger, F.W./Neumann, C. (2007), S.141

<sup>101</sup> Vgl. Homburg, C./Becker, A./Hentschel, F. (2005), S.100

	mehr Sicherheit	mehr Wachstum	mehr Gewinn/Rentabilität
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>stabilere Geschäftsbeziehung</b></li> <li>- Habitualisierung des Kaufverhaltens</li> <li>- Wettbewerbsimmunsierung</li> <li>- Toleranz</li> <li>• <b>mehr Feedback</b></li> <li>- Beschwerdebereitschaft</li> <li>- Auskunftsbereitschaft</li> <li>- Bereitschaft zur Mitarbeit</li> <li>• <b>mehr Aktionsspielraum</b></li> <li>• <b>mehr Vertrauen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>bessere Kundenpenetration</b></li> <li>- Beschaffungskonzentration</li> <li>- Kaufhäufigkeit</li> <li>- Cross-Buying</li> <li>• <b>mehr Kundenempfehlungen</b></li> <li>- Adressenvermittlung</li> <li>- Referenzbereitschaft</li> <li>- Mund-zu-Mund-Werbung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kosteneinsparungen</b></li> <li>- bessere Amortisation von Akquisitionskosten</li> <li>- Opportunitätskosten der Kundengewinnung</li> <li>- geringere Kundenbearbeitungskosten</li> <li>• <b>Erlössteigerungen</b></li> <li>- geringere Preiselastizität</li> <li>- Cross-Selling-Erlöse</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Commitment</b></li> <li>- Flexibilitätseinbußen</li> <li>• <b>Widerstand aufgrund von Bindung</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>einseitige Kundenstruktur</b></li> <li>• <b>negative Mund-zu-Mund-Werbung</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bindungskosten</b></li> <li>- zurechenbare Kosten</li> <li>- zurechenbare Erlösminderungen</li> </ul>

Tabelle 6: Vor- und nachteilige Effekte der Kundenbindung

(Quelle: Hofbauer, G./Bergmann, S. (2008), S.110)

**tische Maßnahmen** haben zum einen das Ziel, die kundenindividuellen Leistungsprogramme auszugestalten, und zum anderen, die Servicekomponente zu verbessern.<sup>103</sup> Bei letzterer wird der Zusatznutzen angesprochen, der die Kunden überraschen und langfristig überzeugen soll. Mit diesen so genannten Value-Added-Services oder Sekundärleistungen werden physische Wechselbarrieren aufgebaut, die die Wechselbereitschaft der Kunden mindern. Beispiele für diese Art von Maßnahmen sind u.a. die Integration der Kunden im Rahmen einer Produktentwicklung<sup>104</sup>, individualisierte Produktangebote, besonderes Produktdesign, kernleistungsbezogene Produktleistungen und die Einführung bestimmter Qualitätsstandards. **Kommunikationspolitische Maßnahmen** haben zum Ziel, mit dem Kunden in einen kontinuierlichen Dialog zu treten.<sup>105</sup> Dafür stehen z.B. maßgeschneiderte Kundenansprachen im Sinne eines Segment-of-One-Marketing, die auf Basis aktueller und umfassender Kundendatenbanken erfolgen und jedem Kunden spezifische Informationen zur Verfügung stellen bzw. nur diejenigen Leistungen anbieten, die den Kundenwünschen und dem vom Kunden gewünschten Timing entsprechen.<sup>106</sup> Bei der Gestaltung dieser Maßnahmen hat ein Unternehmen die segmentspezifischen Informationsbedürfnisse von Informationssuchern und Informationsmeidern, ebenso wie den kundenindividuellen Bedarf der Information zum Ge- und Verbrauch zu berücksichtigen.<sup>107</sup> Klassische Beispiele sind u.a. Direct Mail und Telefonmarketing, aber auch Kundenzeitschriften und -karten, Events, Servicenummern, Beschwerdemanagement sowie neuere internetbasierte Möglichkeiten wie Online-Kundenberatung und elektronische Kundenforen zählen in den Bereich der kommunikationspolitischen Maßnahmen für eine stabilisierende Wirkung zwischen Kunden und Unternehmen.<sup>108</sup> Die Schwierigkeit bei den **distributionspolitischen Maßnahmen** besteht in der Verbindung des Gegensatzes der individuellen Betreuung der Kunden und der Zentralisierung des Vertriebes. Es müssen Vertriebswege gefunden werden, unter denen der Kunde in seiner Vielfalt uneingeschränkt ist und unter denen er nach seinen

individuellen Bedürfnissen möglichst frei wählen kann.<sup>109</sup> Beispiele für Instrumente der Kundenbindung in der Distribution sind u.a. Katalogverkauf, Abonnements<sup>110</sup> sowie das interaktive Fernsehen oder das Internet. Sie bieten überall und jederzeit verfügbare digitalisierbare Produkte und Dienstleistungen. Eine Ergänzung bildet die Redistribution, die sich dadurch auszeichnet, dass Hersteller die Rücknahme ausgedienter Produkte gewährleisten.<sup>111</sup> Fazit: alle vier

Instrumente des Marketing-Mix müssen bestmöglich kombiniert werden, um den Kunden zufrieden zu stellen und Kundenbindung zu schaffen.

### 3.7 Effekte der Kundenbindung

Als Quintessenz der Aussagen in der deutschsprachigen Literatur kann festgehalten werden, dass zumeist ein starker, positiver Zusammenhang von Kundenbindung und Unternehmenserfolg empirisch belegt wurde.<sup>112</sup> Unternehmen, die einen gebundenen Kundenstamm besitzen, weisen meist ein höheres Absatzvolumen durch erhöhte Kauffrequenzen und Kaufvolumina auf, die durch den Effekt des Cross-Buying begünstigt werden. Die Kundenbindung kann sogar als Markteintrittsbarriere für Neulinge gelten. Die positive Mund-zu-Mund-Propaganda als Effekt stellt ein äußerst wirksames Mittel zur Neukundengewinnung dar.<sup>113</sup> Eine weitere Erfolgswirkung ist die höhere Preiselastizität loyaler Kunden, die zu einer höheren Preisbereitschaft gebundener Kunden führt.<sup>114</sup> Die Gefahr von Innovationsrisiken von Unternehmen kann durch jahrelang konsequent verfolgte Kundennähe und somit besseres Wissen der Bedürfnisse und Wünsche der Kunden gesenkt werden. Man kann also festhalten, dass sich die Kundenbindung auch positiv auf die Sicherheitsaspekte eines Unternehmens auswirkt.<sup>115</sup> Kundenbindung schafft einerseits Kosteneinsparungen, die z.B. als sinkende Kosten je Kunden-Transaktion und Einsparungen durch abgestimmte Logistiksysteme wie just-in-time etc. auftreten können, andererseits aber auch Kostenbelastungen, die u.a. durch Treueprämien und -rabatte oder maßgeschneiderten Kundenservice impliziert werden. Es ist also nicht immer gesagt, dass Kundenbindung unter dem Strich positiv wirkt.<sup>116</sup> Dieser Fakt wird auch noch einmal in der Übersicht (Tabelle 6) deutlich, in der eine Gegenüberstellung von vor- und nachteiligen Effekten aufgezeigt wird, wobei jedoch die Vorteile überwiegen.

<sup>102</sup> Vgl. Krafft, M. (2007), S.295f.<sup>103</sup> Vgl. Homburg, C./Bruhn, M. (2005), S.20<sup>104</sup> Vgl. Krafft, M. (2007), S.308<sup>105</sup> Vgl. Homburg, C./Bruhn, M. (2005), S.20<sup>106</sup> Vgl. Krafft, M. (2007), S.308<sup>107</sup> Vgl. Hansen, U./Jeschke, K. (1992), S.94<sup>108</sup> Vgl. Homburg, C./Bruhn, M. (2005), S.21f.<sup>109</sup> Vgl. Oehler, A. (1990), S.252 und 272<sup>110</sup> Vgl. Homburg, C./Bruhn, M. (2005), S.21<sup>111</sup> Vgl. Krafft, M. (2007), S.315ff.<sup>112</sup> Vgl. Krafft, M. (2007), S.41<sup>113</sup> Vgl. Schwarze, J. (2003), S.39f.<sup>114</sup> Vgl. Bergmann, K. (1998), S.43<sup>115</sup> Vgl. Schwarze, J. (2003), S.42<sup>116</sup> Vgl. Krafft, M. (2007), S.41f.



#### 4 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Für gewöhnlich wird die Kundenbindung für eine natürliche Auswirkung von Kundenzufriedenheit gehalten. Daher rühren auch etliche empirische Untersuchungen des Zusammenhangs dieser beiden Konstrukte.<sup>117</sup> Eine anschauliche Übersicht findet sich bei Homburg/Becker/Hentschel, die eine Sichtung der Literatur des Themas vorgenommen haben.<sup>118</sup> In den meisten Arbeiten wird jedoch die Kundenbindung durch die Verhaltensabsicht und nicht durch das tatsächliche Verhalten erfasst. Nerdinger/Neumann nehmen eine Dreiteilung der Untersuchungen vor: Zunächst gibt es die Studien, die einen positiven Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung betrachten. Diese Studien wurden in mehreren Branchen durchgeführt, wobei für die Mehrzahl der Studien das C/D-Paradigma genutzt wurde. Dabei belegte eine Reihe von Studien den positiven Zusammenhang. Außerdem konnten Hinweise auf das Abbrechen der Geschäftsbeziehung von Kunden trotz Zufriedenheit herausgestellt werden.<sup>119</sup> Dafür liefern Stauss/Neuhaus einen Erklärungsansatz in Form eines qualitativen Zufriedenheitsmodells, welches der Überlegung der Qualität des Zufriedenheitsempfindens zugrunde liegt, die je nach Person unterschiedlich ausfällt und über den Zusammenhang zwischen den beiden Größen unterscheidet. Dabei werden fünf verschiedene Zufriedenheitstypen differenziert: der fordernd Zufriedene, der stabil Zufriedene, der resigniert Zufriedene, der stabil Unzufriedene und der fordernd Unzufriedene. Diese Typologie konnte empirisch belegt werden. Somit kann das qualitative Zufriedenheitsmodell auch ohne den Anspruch auf Vollständigkeit empirisch deutlich machen, dass Kundenzufriedenheit nicht immer automatisch zu Kundenbindung führt.<sup>120</sup> Bei diesen Studien wird ein linearer Zusammenhang unterstellt. Bei der zweiten Kategorie der Studien werden die Formen funktionaler Zusammenhänge untersucht. Hier haben sich verschiedene Verlaufsformen gezeigt. Jones/Sasser sehen die Ursache dafür in der unterschiedlich starken Wettbewerbsintensität der Märkte. Dabei beziehen sie sich auf eine selbst durchgeführte Untersuchung, die ergab, dass in hoch kompetitiven Märkten progressive und in Märkten mit geringer Wettbewerbsintensität eher degressive Zusammenhänge vorherrschen.<sup>121</sup> Eine allgemein akzeptierte Theorie zur Erklärung dieser verschiedenen funktionalen Zusammenhänge liegt jedoch noch nicht vor. Die dritte Form der Studien analysiert den Einfluss von Moderatorvariablen auf den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Moderatorvariablen sind in der empirischen Forschung die sich stärker oder schwächer auswirkenden Variablen auf den Zusammenhang zwischen zwei anderen Variablen. In verschiedenen Untersuchungen zeigten sich unterschiedliche Moderatoren mit positivem Einfluss: u.a. das Involvement der Kunden, welches besonders wichtig ist aufgrund der Tatsache, dass involvierte Kunden mehr Geld ausgeben, wenn sie mit einer Leistung zufrieden sind. Als weitere Moderatorvariable kann das Haushaltseinkommen betrachtet werden, denn Konsumenten bei denen dies höher ausfällt, legen mehr Wert auf die Verwendung ihrer Zeit, besuchen somit eine größere

Anzahl von Händlern und geben bei Händlern, mit denen sie mehr als zufrieden sind, mehr Geld aus.<sup>122</sup>

#### 5 Fazit

In dem neuen Marketing-Denken, welches statt der Einzeltransaktion die gesamte Geschäftsbeziehung zum Kunden in den Fokus des Interesses rückt, kommen der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung herausragende Rollen zu. Häufig wird hier auch von „Relationship Marketing“ (Beziehungsmarketing) oder „Retention Marketing“ (Kundenbindungsmarketing) gesprochen.<sup>123</sup> Der Erhalt und die Pflege der Kunden stehen im Zentrum der Betrachtung. Doch ist nicht immer gesagt, dass zufriedene Kunden auch treue Kunden sind. Dies wird noch mal anhand eines Beispiels aus der Mobilfunkbranche deutlich: Hier gaben 67% der Befragten an, aufgrund von Unzufriedenheit den Anbieter gewechselt zu haben. Der restliche Prozentanteil verteilte sich auf Gründe wie: „Besseres Angebot eines anderen Anbieters“, „Freunde und Bekannte nutzen ein anderes Netz“ oder „Veränderte Ansprüche an den Anbieter“. Von den Kunden, die ihrem Anbieter treu geblieben sind, gaben nur 41% Zufriedenheit als Grund an, während der Rest der Prozente mit gutem Image, zu mühselig zu wechseln oder Halten der Handynummer begründet wurde.<sup>124</sup> Man kann die langfristige Bindung der Kunden nach unserer Betrachtung auch als entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen bezeichnen. Es ist auch nicht immer gesagt, dass Kundenzufriedenheit immer automatisch zu Kundenbindung führt. Fakt ist aber, dass die Kundenzufriedenheit die zentrale Voraussetzung für Kundenbindung ist. Wie in vorliegender Arbeit festgestellt, ist der Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten komplexer als bisher angenommen. Bloemer und Kasper formulieren: „Also some other effects are found indicating that the relationship between consumer satisfaction and brand loyalty is not simple and straightforward.“<sup>125</sup> Dies wird schon allein durch die Betrachtung der verschiedenen Formen des Zusammenhangs zwischen beiden Konstrukten in Kap.4 deutlich. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sind, wie festgestellt, strategische Zielgrößen im Marketing. Die Antennen eines Unternehmens müssen also für den Kunden ständig auf Empfang gestellt sein, um Unternehmenserfolg zu sichern. Es bleibt abzuwarten, ob Homburg/Bruhn mit ihrer Prognose der wachsenden Bedeutung der Thematiken „Kundenzufriedenheit“ und „Kundenbindung“ (Homburg/Bruhn, 2005, S.7f.), tatsächlich Recht behalten werden. Die Autorin unterstützt diese These.

#### Literatur:

- Anderson, E.W./Sullivan, M. (1993)**, The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, in: *Marketing Science*, 12/1993, S.125-143.
- Becker, J. (2002)**, *Marketing-Konzeption: Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Management*, 7.Auflage, München 2002.
- Benkenstein, M. (2001)**, *Entscheidungsorientiertes Marketing: Eine Einführung*, Wiesbaden 2001.
- Benkenstein, M., Köhler, R./Meffert, H.(Hrsg.) (2002)**, *Strategisches Marketing: Ein wettbewerbsorientierter Ansatz*, 2.Auflage, Stuttgart 2002.
- Bergmann, K. (1998)**, *Angewandtes Kundenbindungs-Management*, Frankfurt/M. 1998.

<sup>117</sup> Vgl. Huber, F./Herrmann, A./Braunstein, C. (2006), S.74

<sup>118</sup> Vgl. Homburg, C./Becker, A./Hentschel, F. (2005), S.105

<sup>119</sup> Vgl. Nerdinger, F.W./Neumann, C. (2007), S.141

<sup>120</sup> Vgl. Stauss, B./Neuhaus, P. (2004), S.85ff.

<sup>121</sup> Vgl. Jones, T.O./Sasser, W.E. (1995), S.88ff.

<sup>122</sup> Vgl. Nerdinger, F.W./Neumann, C. (2007), S.144

<sup>123</sup> Vgl. Simon, H./Homburg, C. (1998), S.19

<sup>124</sup> Vgl. Wiegran, G. (2004), S.6

<sup>125</sup> Vgl. Bloemer, J./Kasper, H. (1995), S.311

- Bloemer, J./Kasper, H. (1995)**, The Complex Relationship between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty, in: *Journal of Economic Psychology*, 16/1995, S.311-329.
- Borth, B.J., Hünerberg, R./Töpfer, A.(Hrsg.) (2004)**, Beschwerdezufriedenheit und Kundenloyalität im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden 2004.
- Brunner, W.L. (Hrsg.) (2004)**, Erfolgsfaktoren im Bankmarketing: Fallstudien zu Produkt-, Entgelt-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik, Wiesbaden 2004.
- Diller, H. (1996)**, Kundenbindung als Marketingziel, in: *Marketing ZFP*, 18/1996, S.81-94.
- Georgi, D. (2005)**, Kundenbindungsmanagement im Kundenbeziehungslebenszyklus, in: *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 5.Auflage, Wiesbaden 2005.
- Giering, A. (2000)**, Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: Eine Untersuchung moderierender Effekte, Wiesbaden 2000.
- Glusac, N. (2005)**, Der Einfluss von Bonusprogrammen auf das Kaufverhalten und die Kundenbindung von Konsumenten: Eine theoretische und empirische Analyse, Wiesb. 2005.
- Grabner-Kräuter, S./Schwarz-Musch, A. (2006)**, CRM- Grundlagen und Erfolgsfaktoren, in: *Hinterhuber, H.H./Matzler, K., Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung- Kundenzufriedenheit-Kundenbindung*, 5.Auflage, Wiesbaden 2006.
- Grüne, A. (1995)**, Das Deutsche Kundenbarometer, in: *Direkt Marketing*, 2/1995, S.14-17.
- Grunwald, B. (1999)**, Ziel: 100% Kundenzufriedenheit, in: *Töpfer, A., Kundenzufriedenheit messen und steigern*, 2.Auflage, Neuwied 1999.
- Hahn, C.H. (2002)**, Segment spezifische Kundenzufriedenheitsanalyse: Neue Ansätze zur Segmentierung von Märkten, Wiesbaden 2002.
- Hake, B. (2003)**, Erfolgreiche Akquisition in der Bauwirtschaft: Die zwölf Gebote, Wiesbaden 2003.
- Hansen, U. / Jeschke, K. (1992)**, Nachkaufmarketing: Ein neuer Trend im Konsumgütermarketing?, in: *Marketing – ZFP*, 2/1992, S. 94.
- Hinterhuber, H.H./Matzler, K. (2006)**, Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung, 5.Auflage, Wiesbaden 2006.
- Hofbauer, G./Bergmann, S. (2008)**, Optimales Rating für KMU: So überzeugen Sie Ihre Bank, Erlangen 2008.
- Hoffmann, A./Krafft, M. (Hrsg.) (2008)**, Die Akzeptanz kartenbasierter Kundenbindungsprogramme aus Konsumentensicht: Determinanten und Erfolgswirkungen, Wiesb. 2008.
- Homburg, C./Bruhn, M. (2005)**, Kundenbindungsmanagement- Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 5.Auflage, Wiesbaden 2005.
- Homburg, C./Rudolph, B. (1998)**, Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: *Simon, H./Homburg, C. (Hrsg.)*, Kundenzufriedenheit: Konzepte- Methoden- Erfahrungen, 3.Auflage, Wiesbaden 1998.
- Homburg, C./Rudolph, B./Werner, H. (1998)**, Messung und Management von Kundenzufriedenheit in Industriegüterunternehmen, in: *Simon, H./Homburg, C. (Hrsg.)*, Kundenzufriedenheit: Konzepte- Methoden- Erfahrungen, 3.Auflage, Wiesbaden 1998.
- Homburg, C./Becker, A./Hentschel, F. (2005)**, Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 5.Auflage, Wiesbaden 2005.
- Huber, F./Herrmann, A./Braunstein, C. (2006)**, Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg, in: *Hinterhuber, H.H./Matzler, K., Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung- Kundenzufriedenheit- Kundenbindung*, 5.Aufl., Wiesb. 2006.
- Hüttner, M./Schwartzing, U. (2002)**, Grundzüge der Marktforschung, 7.Auflage, München 2002.
- Jones, T.O./Sasser, W.E. (1995)**, Why satisfied customers defect, *Harvard Business Review*, 73/1995, S. 88-99.
- Kamenz, U. (Hrsg.) (2003)**, Applied Marketing: Anwendungsorientierte Marketingwissenschaft der deutschen Fachhochschulen, Berlin/Heidelberg 2003.
- Kotler, P./Blimeel, F. (2001)**, Marketing Management: Analyse, Planung, Verwirklichung, 10.Auflage, Stuttgart 2001.
- Krafft, M. (2007)**, Kundenbindung und Kundenwert, 2.Auflage, Heidelberg 2007.
- Kreutzer, R.T. (2004)**, Der „gläserne Kunde“ als Leitidee eines Marketing in Verantwortung, in: *Wiedmann, K.-P./Fritz, W./Abel, B. (Hrsg.)*, Management mit Vision und Verantwortung: Eine Herausforderung an Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden 2004.
- Laker, M./Pohl, A./Dahlhoff, D. (2006)**, Kundenbindung auf neuen Märkten, in: *Hinterhuber, H.H./Matzler, K., Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung- Kundenzufriedenheit- Kundenbindung*, 5.Auflage, Wiesbaden 2006.
- Meffert, H. (2000)**, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte- Instrumente- Praxisbeispiele, 9.Auflage, Wiesbaden 2000.
- Metzler, K./Stahl, H.K./Hinterhuber, H.H. (2006)**, The Customer-based View der Unternehmung, in: *Hinterhuber, H.H./Matzler, K., Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung- Kundenzufriedenheit- Kundenbindung*, 5.Auflage, Wiesbaden 2006.
- Meyer, A./Dornach, F. (1998)**, Das Deutsche Kundenbarometer- Qualität und Zufriedenheit, in: *Simon, H./Homburg, C. (Hrsg.)*, Kundenzufriedenheit: Konzepte- Methoden- Erfahrungen, 3.Auflage, Wiesbaden 1998.
- Müller, H. (1998)**, Erfolgreich am Markt, Berlin 1998.
- Nerdinger, F.W./Neumann, C. (2007)**, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: *Moser, K., Wirtschaftspsychologie*, Heidelberg 2007.
- Oehler, A. (1990)**, Die Akzeptanz der technikgestützten Selbstbedienung im Privatkundengeschäft von Universalbanken, Stuttgart 1990.
- Oliver, R. (1996)**, Satisfaction: Behavioural Perspective on the Consumer, New York 1996
- Rams, W. (2001)**, Kundenbindung im deutschen Mobilfunkmarkt: Determinanten und Erfolgsfaktoren in einem dynamischen Marktumfeld, Wiesbaden 2001.
- Rapp, R. (1995)**, Kundenzufriedenheit durch Servicequalität: Konzeption- Messung- Umsetzung, Wiesbaden 1995.
- Runia, P./Wahl, F./Geyer, O./Thewissen, C. (2007)**, Marketing: Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, 2.Auflage, München 2007.
- Saxe, R./Weitz, B.A. (1982)**, The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, in: *Journal of Marketing Research*, 3/1982, S.343-351.
- Scharnbacher, K./Kiefer, G. (2003)**, Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit, Zertifizierung, 3.Auflage, München 2003.
- Schwarze, J. (2003)**, Kundenorientiertes Qualitätsmanagement in der Automobilindustrie, Wiesbaden 2003.
- Simon, H./Homburg, C. (Hrsg.) (1998)**, Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor: Einführende Überlegungen, in: *Simon, H./Homburg, C. (Hrsg.)*, Kundenzufriedenheit: Konzepte- Methoden- Erfahrungen, 3.Auflage, Wiesbaden 1998.
- Stauss, B./Neuhaus, P. (2004)**, Das Qualitative Zufriedenheitsmodell (QZM), in: *Hinterhuber, H.H./Matzler, K. (Hrsg.)*, Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung- Kundenzufriedenheit- Kundenbindung, 4.Auflage, Wiesbaden 2004.
- Stauss, B./Seidel, W. (2006)**, Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen, in: *Simon, H./Homburg, C.(Hrsg.)*, Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden- Erfahrungen, 6.Auflage, Wiesbaden 2006.
- Thelen, E./Oliver, K./Mühlbacher, H. (2006)**, Prozessorientiertes Management von Kundenzufriedenheit, in: *Hinterhuber, H.H./Matzler, K., Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung- Kundenzufriedenheit- Kundenbindung*, 5.Auflage, Wiesbaden 2006.
- Töpfer, A. (1999)**, Die Analyseverfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: *Töpfer, A., Kundenzufriedenheit messen und steigern*, 2.Auflage, Neuwied 1999.
- Weinberg, P./Terlutter, R. (2005)**, Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 5.Auflage, Wiesbaden 2005.
- Wiegran, G. (2004)**, Kundenbindung erhöhen durch professionelle Befragung, [www.vocatus.de/pdf/Book-Full-Kundenfeedback\\_im\\_Internet.pdf](http://www.vocatus.de/pdf/Book-Full-Kundenfeedback_im_Internet.pdf)
- Wunderlich, M., Ehrmann, T./Olesch, G., Ahlert, D./Creusen, U. (2005)**, Integriertes Zufriedenheitsmanagement in Franchisingnetzwerken: Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Wiesbaden 2005.

# Verhinderung von Kundenabwanderungen als Herausforderung im Dienstleistungsbereich

von Stephan Huck

## 1 Einleitung

In den letzten Jahren sehen sich die Unternehmen einer stetig steigenden Wettbewerbsintensität gegenüber gestellt. Diese lässt sich vor allem auf die zunehmenden Sättigungstendenzen innerhalb der Märkte sowie auf die weitgehende Homogenität der angebotenen Produkte zurückführen. Im zunehmenden Maße sind aber auch Veränderungen auf Seiten der Konsumenten dafür verantwortlich. So ist das heutige Kunden- und Konsumverhalten insbesondere durch hohe Dynamik, Individualität, gestiegene Ansprüche bezüglich der Produktqualität und sinkende Loyalität gegenüber Anbietern gekennzeichnet. Diese Entwicklungen haben zur Folge, dass Kundenabwanderungen und Kundenfluktuation erheblich zugenommen haben. Dieser Aspekt der zunehmenden Kundenabwanderungen lässt sich dabei vor allem in Branchen des Dienstleistungssektors beobachten. So verweisen empirische Studien beispielsweise im Telekommunikations- oder Bankensektor auf jährlich steigende Abwanderungsraten bis zu 43 Prozent.<sup>1</sup> Insbesondere in reifen Märkten mit hohem Sättigungsgrad, in denen die Gewinnung neuer Kunden mit stetig zunehmenden Akquisitionskosten verbunden ist und der Verlust eines Kunden nicht nur das eigene Unternehmen schwächt, sondern gleichzeitig den Konkurrenten stärkt<sup>2</sup>, ist dadurch ein zunehmender Kampf um den Kunden entbrannt.

Um diesen Herausforderungen am Markt zu begegnen und eine langfristige Kundenbeziehung zu gewährleisten, gewinnt die Beschäftigung mit der Kundenabwanderung im Bereich des Relationship Marketing von Dienstleistungsanbietern zunehmend an Relevanz. Im Zuge der Marketingbemühungen, Abwanderungen zu verhindern, um effiziente Bindung von Kunden und somit eine langfristig betriebswirtschaftlich tragfähige Unternehmensstruktur zu garantieren, muss es das Ziel zukünftiger Marketingstrategien im Sektor der Dienstleistungsanbieter sein, abwanderungsgefährdete Kunden frühzeitig zu erkennen und durch geeignete Kundenbindungsmaßnahmen auf das alte Bindungsniveau zurück zu führen. Dies erfordert jedoch zunächst, das Phänomen der Abwanderung speziell im Dienstleistungssektor zu analysieren. Hierbei liegt der Fokus insbesondere darin, neben der Analyse von Abwanderungsgründen den gesamten Verlauf eines Abwanderungsprozesses auf Grundlage eines theoretischen Modells zu betrachten. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen sollen im Anschluss allgemeine Empfehlungen für das Kundenbindungsmanagement im Dienstleistungsbereich abgeleitet werden.

## 2 Kundenabwanderung: Herausforderung, Definition und Stand der Forschung

In Anbetracht des gewachsenen Interesses an Kundenabwanderungen und deren Verhinderung insbesondere im Dienstleistungssektor sollen im Folgenden wesentliche Grundlagen bezüglich Kundenabwanderungen und

Abwanderungsprozessen dargelegt werden. Dabei wird in einem ersten Schritt näher auf die aktuelle Bedeutung und Relevanz der Auseinandersetzung mit dem beschriebenen Phänomen unter Betrachtung des viel diskutierten Relationship Marketing-Ansatzes eingegangen, eine grundlegende Definition des Begriffs Kundenabwanderung gegeben sowie in einem letzten Schritt der aktuelle Stand der Forschung zu Kundenabwanderungen betrachtet. Dabei sollen unterschiedliche Forschungsschwerpunkte erläutert, Ansätze der theoretischen Erklärung beleuchtet sowie empirische Befunde bezüglich Kundenabwanderungen angeführt werden.

### 2.1 Kundenabwanderungen als Herausforderung für das Relationship Marketing von Dienstleistungsunternehmen

Die bereits angeführte Notwendigkeit, Kundenbeziehungen aufrecht zu erhalten und Kunden langfristig zu binden, ist in den letzten Jahren insbesondere im Dienstleistungsbereich verstärkt in den Mittelpunkt der unternehmerischen Bemühungen gerückt, die unter dem Begriff „Relationship Marketing“ (deutsch: Kundenbeziehungsmanagement) zusammen gefasst werden.<sup>3</sup> Mit dem Ziel, Kundenbeziehungen zu schaffen, zu stärken und verlorene Kunden zurück zu gewinnen, ist „... die systematische Analyse, Planung und Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundestamm gerichteten Maßnahmen ...“<sup>4</sup> Aufgabe des Relationship Marketing in der Dienstleistungsbranche. Ausgehend von dieser alleinigen Ausrichtung des Relationship Marketing auf Kundenneuaquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung (vgl. Abbildung 1), wurde der Zwischenphase – der Kundenabwanderungsphase, in der die Kundenbeziehung als eher instabil gilt und der Kunde sich mit Abwanderungsgedanken beschäftigt – in den vergangenen Jahren bisher wenig Beachtung geschenkt.<sup>5</sup>



Abb. 1: Elemente des Relationship Marketing

Die bereits einleitend dargestellten Gründe des stetig ansteigenden Wettbewerbsdrucks und die Vielfalt an austauschbaren Produkten im Dienstleistungsbereich haben die Kundenfluktuation in diesem Markt verstärkt und führten hinsichtlich der Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Kundenabwanderung zu einem Paradigmenwechsel. So hat man in der marketingwissenschaftlichen Forschung wiederholt herausgearbeitet, dass die

Dipl. Betriebswirt (FH)  
 Stephan Huck studierte  
 BWL mit Schwerpunkt Marketing  
 und Marktforschung an der Fach-  
 hochschule Erfurt.  
 Der Beitrag fasst einen Teil der  
 theoretischen Inhalte seiner  
 Diplomarbeit zusammen.



stephhuck@web.de

<sup>1</sup> vgl. Sauerbrey/Henning 2000, S. 12; Kietzmann 2006, www.focus.de, S. 1

<sup>2</sup> vgl. Stauss 2000, S. 451

<sup>3</sup> vgl. Reinecke/Köhler 2004, S. 313

<sup>4</sup> Homburg/Bruhn 2000, S. 8

<sup>5</sup> vgl. Büttgen 2003, S. 60 ff.



Pflege von bereits bestehenden Kundenbeziehungen effizienter und sparsamer ist als eine ständige Kundenneugewinnung<sup>6</sup> und dadurch eine Steigerung des Unternehmensgewinns realisierbar erscheint.<sup>7</sup> Im Rahmen des Relationship Marketing ist es daher das Ziel, abwanderungswillige Kunden innerhalb der Gefährdungsphasen zu erkennen und gezielt durch geeignete Maßnahmen auf das alte Bindungsniveau zurückzuführen.<sup>8</sup> Diesem Ziel vorausgehend muss jedoch ein ausreichender Kenntnisstand bezüglich der Prozesse einer Kundenabwanderung generiert beziehungsweise bestimmte Verhaltensweisen von abwanderungsgefährdeten Kunden identifiziert und analysiert werden.

Dabei lassen sich innerhalb des Relationship Marketing unterschiedliche perspektivische Teilansätze finden, die sich mit der Verhinderung von Kundenabwanderung auseinandersetzen (vgl. Abbildung 2). In der Literatur wird dabei zwischen der unternehmerischen, praxisorientierten Perspektive sowie der wissenschaftlichen Perspektive unterschieden. Der unternehmerischen Perspektive können die Storno-Analysen<sup>9</sup> und das Churn-Management<sup>10</sup> zugeordnet werden, die sich mit der Quantifizierung und Prognose von Abwanderungswahrscheinlichkeiten beschäftigen.<sup>11</sup> Ziel des Churn-Managements beziehungsweise der Storno-Analysen ist es, aufgrund von begrenzten vertraglichen Laufzeiten, abwanderungsgefährdete Kunden rechtzeitig vor Vertragsende zu identifizieren, anzusprechen und zum Bleiben zu bewegen. Dabei spielen hier besonders quantifizierbare Abwanderungswahrscheinlichkeiten sowie der Kundenwert herausragende Rollen, die mit Hilfe unterschiedlicher Data Mining-Prozesse aufgezeigt werden können.<sup>12</sup> Aus wissenschaftlicher Perspektive lässt sich das Kündigungspräventionsmanagement<sup>13</sup> anführen, das Gründe für Abwanderungsentscheidungen untersucht.<sup>14</sup> Ebenso in das Gebiet der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zählt des Weiteren die Migrationanalyse, welche Abwanderungen im Zusammenhang mit räumlicher Mobilität von bestimmten Personengruppen betrachtet.<sup>15</sup> Die umfassendste wissenschaftliche Betrachtung von Kundenabwanderung liefert jedoch die Kundenabwanderungsprozessanalyse<sup>16</sup>, die nicht nur bestimmte Auslöser und Abwanderungsgründe untersucht, sondern auch den folgenden Abwanderungsprozess sowie prozessbeeinflussende Faktoren beleuchtet. Bevor jedoch im Folgenden näher auf den Prozess der Kundenabwanderung eingegangen wird, soll zunächst eine Definition des Begriffs Kundenabwanderung erfolgen sowie der aktuelle Forschungsstand des Phänomens der Kundenabwanderung dargestellt werden.

## 2.2 Definition des Begriffs Kundenabwanderung

Bezüglich des Begriffs der Kundenabwanderung lässt sich zunächst feststellen, dass in der bisherigen Marketingliteratur noch keine ein-

heitliche Begriffsdefinition existiert. Vielmehr findet sich eine Vielzahl von Definitionen, die das Phänomen der Kundenabwanderung zu beschreiben versuchen, wobei in der wissenschaftlichen Literatur unterschiedlichste Begriffe, angefangen von „Customer Defection“ bis hin zu „Break-Up“, genannt werden.

Sich einer allgemeinen Definition annähernd interpretieren Reicheld und Sasser (1990) und ebenso Colgate/Stewart/Kinsella (1996) Kundenabwanderung zunächst unter dem sehr weit gefassten Begriff „Customer Defection“ als „... customers who will not come back“.<sup>17</sup> Ebenso allgemein definiert Keaveney (1995) Kundenabwanderung als „... the lost of a continuing service customer“.<sup>18</sup> In diesen zwei angeführten Definitionen liegt die Bedeutung des Begriffs lediglich in der allgemeinen Feststellung, dass ein Unternehmen einen Kunden verloren hat.

Mit dem Begriff „Customer Exit“ liefert erstmals Stewart (1996) eine engere Fassung des Phänomens Kundenabwanderung, indem sie in ihrer Studie (1996) zum ersten Mal in direkter Form von der Beendigung einer Geschäftsbeziehung durch einen Kunden spricht: „This research project adopted the term exit to describe the phenomenon of customers leaving one organisation or stopping patronage of it“.<sup>19</sup> Aufbauend auf dieser Definition versteht auch Hocutt (1997) Kundenabwanderung unter dem Begriff „Customer Dissolution“ als endgültige Aufkündigung einer Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Anbieter. Hier wird der Begriff als: „... permanent dismembership of an exiting relationship“ erklärt.<sup>20</sup>

Zahlreiche Autoren, unter anderem Michalski (2002), Stauss (2000), Bruhn (2001) oder Tähtinen/Halinen (2002) merken bei diesen Definitionen kritisch an, dass die darin interpretierte Kundenabwanderung in erster Linie als letztendliches Verhaltensmerkmal, bei dem ein Kunde eine Geschäftsbeziehung kündigt und nicht wieder zu diesem Anbieter zurückkehrt, verstanden wird. Vernachlässigt wird aber bei diesen Definitionen der bis dahin erforderliche Entscheidungsprozess des Kunden, der zunächst sämtliche Vor- und Nachteile, die für beziehungsweise gegen eine Beendigung einer bestehenden Geschäftsbeziehung sprechen, abwägt. Schlussfolgernd stellt daher unter anderem Michalski (2002) fest, dass der tatsächlichen Abwanderung eines Kunden die Entwicklung einer Abwanderungsabsicht beziehungsweise eine „innere Kündigung“ voraus geht.<sup>21</sup> Ausgehend von dieser Erkenntnis wird daher bei neueren Definitio-

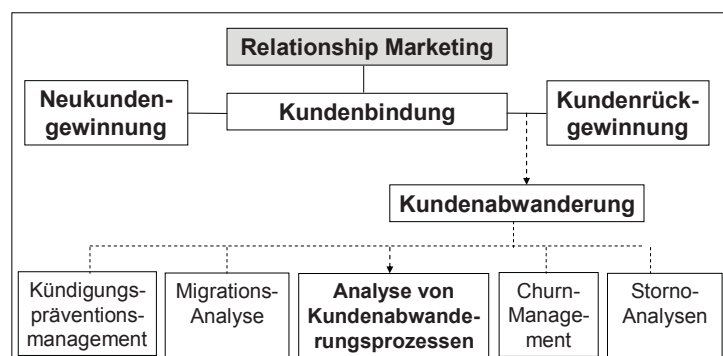


Abb. 2: Unterschiedliche Ansätze zur Analyse von Kundenabwanderungsprozessen

<sup>6</sup> vgl. Sheth/Parvartiyar 1995, S. 265

<sup>7</sup> vgl. Reicheld 1996, S. 57

<sup>8</sup> vgl. Siems 2006, www.blickpunktkm.ch, S. 1

<sup>9</sup> Müller 2004

<sup>10</sup> Borna 2000, Rüger 2003

<sup>11</sup> vgl. Michalski 2006, S. 586

<sup>12</sup> vgl. Rüger 2003, S. 26 f.; Ullings 2007, www.solutionproviders.com, S. 22 f.

<sup>13</sup> Stauss 1999

<sup>14</sup> vgl. Michalski 2006, S. 586

<sup>15</sup> vgl. Riekeberg 1995, S. 14

<sup>16</sup> Michalski 2002, Halinen/Tähtinen 2004

<sup>17</sup> Reicheld/Sasser 1990, S. 105

<sup>18</sup> Keaveney 1995, S. 71

<sup>19</sup> Stewart 1996, S. 266

<sup>20</sup> Hocutt/Mowen/Chakraborty 1997, S. 632

nen der Prozesscharakter der Kundenabwanderung integriert und explizit hervorgehoben. Danach umfasst der Begriff Kundenabwanderung: „... sämtliche Entscheidungsprozesse sowie Maßnahmen eines Kunden, die letztendlich darin münden, dass die bisherige Geschäftsbeziehung zu einem Anbieter beendet wird.“<sup>22</sup>

**2.3 Stand der Forschung zur Kundenabwanderung**

Obwohl die wissenschaftliche Forschung zur Analyse von Kundenabwanderungen, wie dargestellt, erst seit Mitte der neunziger Jahre ein aktuelles Thema ist und sich somit noch in ihren Anfängen befindet, haben sich bezüglich der Ergründung dieses Phänomens bereits zwei übergreifende, zu unterscheidende Forschungsschwerpunkte gebildet: zum einen Kundenabwanderungsanalysen im Business-to-Business-Bereich und zum anderen im Business-to-Consumer-Bereich.

Da der vorliegende Artikel ausschließlich Abwanderungsprozesse und -situationen zwischen dem Endverbraucher und einem Anbieter fokussiert, wird im weiteren Verlauf der Darstellung des Forschungsstandes nur der Abwanderungsanalyse im Business-to-Consumer-Bereich Beachtung geschenkt, in dessen Forschungsschwerpunkt es ebenso unterschiedliche Untersuchungsperspektiven zu unterscheiden gilt: die kundeninitiierte und die unternehmensinitiierte Beendigung der Beziehung. Bei unternehmensinitiierten Kündigungen gehen die Aktivitäten vom Unternehmen aus, wobei vor allem die „Bereinigung des Kundenstammes“<sup>23</sup> im Zentrum des Interesses steht. Bei kundeninitiierten Beziehungsbeendigungen hingegen geht das Kündigungsbestreben aus einer Vielzahl von Gründen vom Kunden aus, da ihm die Geschäftsbeziehung nicht mehr als attraktiv oder nutzenbringend erscheint.

Die weiteren Ausführungen fokussieren ausschließlich die kundeninitiierte Abwanderung.

**2.3.1 Stand der theoretischen Forschung zur kundeninitiierten Kundenabwanderung**

Da der Stand der theoretischen Forschung zu Kundenabwanderungen aufgrund des relativ jungen Forschungsgebietes noch als unzureichend anzusehen ist, existieren in der wissenschaftlichen Literatur nur wenige Theorien, die zur Erklärung von Kundenabwanderungen – speziell kundeninitiiertem Abwanderung – herangezogen werden können. Darüber hinaus besteht die Problematik, dass diese bisher noch keine geschlossenen Theorien darstellen, sondern sich lediglich auf die Erklärung einzelner, unterschiedlicher Aspekte der Abwanderung stützen.<sup>24</sup> In Anlehnung an Michalski (2002) zeigt Tabelle 1 die drei wichtigsten theoretischen Ansätze innerhalb des Forschungsgebietes der kundeninitiierten Abwanderung: den leistungs-, verhaltens- und zufriedenheitsorientierten Ansatz.

Unter dem leistungsorientierten Ansatz lässt sich die „Prospect-Theory“ von Kahnemann und Tversky (1979) einordnen. Dabei handelt es sich um eine wettbewerbsbezogene Entscheidungstheorie, die besagt, dass letztendlich die durch eine subjektive Entscheidung für ein alternatives Konkurrenzprodukt eintretende Veränderung im Vergleich zu der gegenwärtig konsumierten Leistung ausschlaggebend für eine Abwanderung sein kann. Wird also ein Konkurrenzangebot vom Kunden als gewinnbringender angesehen und tritt durch dessen Wahl eine

	Leistungsorientierter Ansatz	Verhaltensorientierter Ansatz	Zufriedenheitsorientierter Ansatz
Theoretische Erklärungsansätze der Kundenabwanderung	Prospect-Theory Kahnemann/Tversky (1979)	Theory of Planned Behavior Ajzen (1988)	Exit or Voice-Theory Hirschmann (1974)

Tab. 1: **Stand der theoretischen Marketingforschung zur Erklärung kundeninitiiertem Kundenabwanderung** (Quelle: In Anlehnung an Michalski 2002, S. 15)

positive Veränderung ein, wird sich der Kunde mit großer Wahrscheinlichkeit für eine Abwanderung entscheiden.<sup>25</sup> Kritisch zu betrachten an diesem Ansatz ist die einseitige Ausrichtung auf wettbewerbsbezogene Faktoren. Weitere leistungsbezogene Aspekte im Sinne von mangelhafter Qualität oder Service des bisherigen Unternehmens ohne Vergleich zu anderen Wettbewerbern werden hingegen stark vernachlässigt.<sup>26</sup>

Einen weiteren Beitrag zur Erklärung von kundeninitiiertem Abwanderung liefert die verhaltensorientierte „Theory of Planned Behavior“ von Ajzen (1988). Von Bansal (1997) und Bansal/Taylor (1999) auf das Phänomen der Kundenabwanderung angewandt, stellt dieser Ansatz ausschließlich die Verhaltensabsicht („Switching Intention“) als besten Indikator und Vorstufe für ein darauf folgendes Verhalten in den Mittelpunkt des theoretischen Konzeptes.<sup>27</sup> Bezogen auf Kundenabwanderungen wird die Verhaltensabsicht dabei von unterschiedlichen Einflussgrößen wie zum Beispiel Dienstleistungsqualität, Kundenzufriedenheit oder der Einstellung des Kunden zum Wechsel sowie möglicher vorhandener Wechselbarrieren beeinflusst.<sup>28</sup> Weniger Beachtung findet in diesem Ansatz dagegen der oben angeführte Vergleich mit Wettbewerbsangeboten.

Am ausführlichsten betrachtet Hirschmann (1974) in seiner zufriedenheitsorientierten Theorie „Exit or Voice“ (1974) das Problem der Kundenabwanderung aus Sicht der Zufriedenheit der Kunden und zeigt gleichzeitig die Handlungsmöglichkeiten unzufriedener Kunden auf, die parallel zur Abwanderung existieren. So hat der Kunde die Möglichkeit, bei nicht zufriedenstellender Leistung des Unternehmens zwischen der Abwanderung, Loyalität oder dem Widerspruch in Form einer Beschwerde zu wählen, um seine Zufriedenheit wieder herzustellen.<sup>29</sup> Ob ein Kunde abwandert oder sich beschwert hängt dabei nach Hirschmann (1974) im Sinne einer Kosten-Nutzen-Betrachtung von einer Vielzahl an Faktoren und deren Ausprägung ab: Je höher die Loyalität eines Kunden, je höher die Erfolgswahrscheinlichkeit seiner Beschwerde eingeschätzt wird, je höher das wahrgenommene Risiko der Abwanderung, je wichtiger und wertvoller das Produkt des Unternehmens für den Kunden ist, je geringer die Attraktivität der Konkurrenzangebote und je höher die anfallenden Wechselkosten sind, desto länger verzögert sich eine Abwanderung, und der Kunde wird eher einen Widerspruch in Form einer Beschwerde äußern.<sup>30</sup>

<sup>21</sup> vgl. Strandvik/Holmlund 2000, S. 2

<sup>22</sup> Michalski 2002, S. 8

<sup>23</sup> Bruhn/Michalski 2005, S. 255

<sup>24</sup> vgl. Rüger 2003, S. 35 f.

<sup>25</sup> vgl. Kahnemann/Tversky 1979, S. 276 ff.

<sup>26</sup> vgl. Michalski 2002, S. 17

<sup>27</sup> vgl. Bansal/Taylor 1999, S. 212 ff.

<sup>28</sup> vgl. Bansal/Taylor 2002, S. 407 ff.

<sup>29</sup> vgl. Hirschmann 1974, S. 17 und S. 41

<sup>30</sup> vgl. Hirschmann 1974, S. 24 ff.

### 2.3.2 Stand der empirischen Forschung zur kundeninitiierten Kundenabwanderung

Im Vergleich zur eben angeführten Theoriebildung ist festzustellen, dass die empirische Forschungsarbeit bereits weiter vorangeschritten ist. So wurden in der Vergangenheit bereits zahlreiche Untersuchungen durchgeführt, die das Phänomen der Kundenabwanderung im Dienstleistungssektor im Fokus hatten, wobei sich drei Arten von Untersuchungsschwerpunkten unterscheiden lassen: merkmalsorientierte, ereignisorientierte und prozessorientierte Untersuchungen. Einen kurzen Überblick über empirische Untersuchungen der Vergangenheit liefert Tabelle 2.

	Merkmalsorientierte Untersuchungen	Ereignisorientierte Untersuchungen	Prozessorientierte Untersuchungen
Empirische Studien zur Kundenabwanderung	Witt (1986)	Finkelman/ Goland (1990)	Stewart (1996)
	Lewis (1991)	Riekeberg (1995)	Roos (1999)
	Higie/Price/Fitzmaurice (1993)	Keaveney (1995)	Coulter/Ligas (2000)
	Rust/Zahorik (1993)	Zollner (1995)	Tähtinen (2001)
	Colgate/Stewart/Kinsella (1996)	Chakravarty/ Feinberg/ Widdows (1997)	Michalski (2002)
		Athanassopoulos (2000)	

Tab. 2: Empirische Studien zur kundeninitiierten Kundenabwanderung

Während merkmalsorientierte Untersuchungen ausschließlich das Ziel haben, das Phänomen der Kundenabwanderung durch die Berechnung von einfachen Abwanderungsquoten sichtbar zu machen, zielen vor allem die ereignisorientierten Untersuchungen auf die Beantwortung der Frage ab, aus welchen Gründen Kunden zu Konkurrenzangeboten wechseln. Anhand dieser mehrheitlich qualitativen Studien konnten eine Vielzahl von Faktoren erhoben werden, die Ursachen und Gründe für eine Kundenabwanderung darstellen, wobei in diesem Zusammenhang besonders auf das Auftreten von kritischen Ereignissen sowie deren Auswirkungen auf eine Abwanderung hingewiesen wird.<sup>31</sup>

Sowohl den merkmalsorientierten als auch den ereignisorientierten Untersuchungen wird häufig unterstellt, Kundenabwanderung als einen „Static Factor“ zu behandeln.<sup>32</sup> Demgegenüber stehen einige wenige prozessorientierte Untersuchungen, welche der Argumentation folgen, dass jeder Abwanderung ein mehr oder weniger langer Prozess vorausgeht. Demzufolge steht bei den prozessorientierten Betrachtungen der gesamte Kundenabwanderungsprozess, angefangen von einem bestimmten Auslöser über verschiedene Phasen, hin zur Kündigungssituation bis zur letztendlichen Wahl eines neuen Anbieters im Mittelpunkt der Betrachtung.<sup>33</sup>

### 2.4 Zusammenfassung

Ebenso wie eine Vielzahl an Definitionen des Begriffs der Kundenabwanderung in der wissenschaftlichen Literatur existieren, hat der Überblick zum Stand der For-

schung deutlich gemacht, dass auch ein theoretischer und empirischer Forschungsbedarf besteht. So ist vor allem in Bezug auf die theoretische Herausarbeitung und Erklärung relevanter Einflussfaktoren der Kundenabwanderung ein erhebliches Defizit erkennbar. Zwar zeigt die ausführliche Theorie von Hirschmann „Exit or Voice“ (1974) mit den Faktoren Widerspruchserfolg, Dienstleistungsqualität, Loyalität, Wechselkosten, Wert der Leistung sowie Konkurrenzangebot bereits vielfältige Ansatzpunkte auf, die zur Erklärung von Kundenabwanderung beitragen. Eine vollständige Klärung des Phänomens kann jedoch auch hiermit noch nicht vollzogen werden.<sup>34</sup> Des Weiteren ist bezüglich der hervorgebrachten Ergebnisse der empirischen Forschung kritisch anzumerken, dass die Anzahl der Untersuchungen mit Fokus auf der Erhebung des gesamten Kundenabwanderungsprozesses noch als vergleichsweise gering zu bezeichnen ist. Zudem weisen Tähtinen und Halinen (2002) darauf hin, dass ebenso das Wissen über Faktoren, die einen Einfluss auf die Abwanderungsentscheidung sowie den folgenden Prozess haben, noch ausgebaut werden muss. Neben der Fragestellung, welche Faktoren den Prozess beeinflussen, bedarf es hierbei insbesondere der Klärung, wie diese den Prozess beeinflussen.<sup>35</sup> Daneben sei angemerkt, dass dabei nicht zwischen nicht offen und offen geäußerten Faktoren gegenüber dem Unternehmen unterschieden wird. Vor allem mit dem Fokus auf offen geäußerte Faktoren, die als Frühwarnindikatoren einer Abwanderung gesehen werden können, gilt es weitere Erkenntnisse zu generieren.

Nachdem in diesem Kapitel der Stand der Forschung zur kundeninitiierten Kundenabwanderung in einem Überblick dargestellt wurde, soll in dem folgenden Kapitel aufgezeigt werden, warum Kunden überhaupt eine Abwanderung in Betracht ziehen. Hierbei sollen – basierend auf einer Vielzahl von empirischen Untersuchungen, die in verschiedenen Branchen des Dienstleistungssektors unternommen wurden – Gründe identifiziert werden, die einen Eintritt in den Kundenabwanderungsprozess auslösen können.

### 3 Gründe für Kundenabwanderungen im Dienstleistungsbereich

In der wissenschaftlichen Literatur wird häufig die Annahme vertreten, dass der Grund für Kundenunzufriedenheit und einen möglichen Eintritt in den Abwanderungsprozess ausschließlich in den Leistungsdefiziten auf Unternehmensseite zu sehen ist. In diesem Fall entspricht bei einem Leistungsvergleich – dem häufig in der Wissenschaft Anwendung findenden Confirmation/Disconfirmation-Paradigma folgend – die Ist-Leistung des Unternehmens nicht den Soll-Erwartungen des Kunden.<sup>36</sup> Dieser angenommene Zusammenhang zwischen mangelnder Dienstleistungsqualität, Kundenunzufriedenheit und Abwanderung des Kunden gilt dabei als unbestritten. Dennoch bleibt bei dieser Ansicht unberücksichtigt, dass nicht nur unzufriedene sondern auch zufriedene Kunden in den Abwanderungsprozess eintreten. Ausgehend von dieser Kritik merkt unter anderem Eickbusch (2002) an, dass auch andere Faktoren, die nicht im Entscheidungsbereich des Unternehmens liegen, als mögliche Abwanderungsgründe in Betracht gezogen werden müssen. Diese sind sowohl im Wettbewerb mit konkurrierenden Unternehmen als auch auf

<sup>31</sup> vgl. Keaveney 1995, S. 79

<sup>32</sup> vgl. Michalski 2004, S. 977

<sup>33</sup> vgl. Meffert/Bruhn 2003, S. 337 f.

<sup>34</sup> vgl. Michalski 2002, S. 16

<sup>35</sup> vgl. Tähtinen/Halinen 2002, S. 165 ff.

<sup>36</sup> vgl. Homburg/Stock 2003, S. 21



Seiten der Kunden, beispielsweise durch Veränderungen im Privat- oder Berufsleben, zu finden.<sup>37</sup> Grundsätzlich wird daher bei den Abwanderungsgründen zwischen unternehmensbezogenen, wettbewerbsbezogenen und kundenbezogenen Abwanderungsgründen unterschieden, die in der Literatur häufig auch unter den Begriffen „Pushed-Away-Reasons“, „Pulled-Away-Reasons“ und „Broken-Away-Reasons“ angeführt werden.<sup>38</sup>

### 3.1 Unternehmensbezogene Abwanderungsgründe

Bei den unternehmensbezogenen Abwanderungsgründen handelt es sich aus subjektiver Sicht des Kunden um mangelhafte Dienstleistungsqualität im Sinne von qualitativen Mängeln des Leistungsangebotes oder der Leistungserstellung eines Unternehmens.<sup>39</sup>

Zahlreiche empirische Studien wiesen als Hauptgrund für Abwanderungen fehlerhafte Kernserviceleistungen, definiert als Servicefehler, Rechnungsfehler oder grundsätzliche Irrtümer im Sinne von falschen Produkten oder Dienstleistungen nach.<sup>40</sup> Damit einhergehend konnten langsame und nicht zufriedenstellende Reaktionen des Unternehmens auf Reklamationen bei vorliegender mangelhafter Qualität als Grund für Abwanderung identifiziert werden.<sup>41</sup> Des Weiteren wurden in den Studien von Keaveney (1995) und Coulter/Ligas (2000) Unfreundlichkeit und Inkompetenz der Mitarbeiter in der Kundeninteraktion als ebenso bedeutende Ereignisse identifiziert, die eine Abwanderungsentscheidung des Kunden begünstigen.<sup>42</sup> In diesem Kontext kommt nach dem Urteil der empirischen Studien dem Beschwerdemanagement von Unternehmen eine bedeutende Rolle zu. Empirische Ergebnisse zeigten, dass durch eine überragende Beschwerdebearbeitung, welche die Erwartungen eines Kunden übertrifft, die Zufriedenheit des Kunden wiederhergestellt wird und darüber hinaus die Loyalität des Kunden nachhaltig gefestigt werden kann.<sup>43</sup> Neben Preiserhöhungen, unfairen Preissetzungen sowie nicht nachvollziehbaren Preisfindungsmethoden<sup>44</sup> kann als ein weiterer Abwanderungsgrund der Faktor der „Unbequemlichkeit“ in Form von langen Wartezeiten bezüglich der Leistung und zu kurzen Öffnungszeiten angeführt werden.<sup>45</sup>

Die letzte aus den Studien identifizierte unternehmensbezogene Abwanderungsursache wurde in ethischen Problemen gesehen, wobei Kunden insbesondere aufgrund von Verstößen des Unternehmens gegen soziale Normen durch Kinderarbeit oder illegale Arbeitsmethoden zu anderen Anbietern wechselten. Aber auch unehrliche und einschüchternde Verhaltensweisen seitens des Unternehmens konnten als Abwanderungsgründe identifiziert werden.<sup>46</sup>

Abschließend muss zu den unternehmensbezogenen Faktoren angemerkt werden, dass diese als Auslöser für Abwanderungen immer im Zusammenhang mit einer individuellen Toleranzzone eines jeden Kunden gesehen werden müssen. So können erbrachte mangelnde Dienstleistungen von einem Kunden individuell noch als akzeptabel und von einem anderen Kunden wiederum

als vollkommen inakzeptabel empfunden werden.<sup>47</sup> Grundsätzlich ist hieraus als Fazit zu ziehen, dass durch das Unternehmen verursachte Kundenunzufriedenheit und somit eine mögliche Abwanderungsabsicht dann entsteht, wenn die individuelle Toleranzzone eines Kunden überschritten wird.

### 3.2 Wettbewerbsbezogene Abwanderungsgründe

Kundenabwanderungen können ebenso durch Einflüsse des Wettbewerbs ausgelöst werden, wobei diese nicht ganz isoliert von den unternehmensbezogenen Gründen gesehen werden können, da die Attraktivität des Wettbewerbsangebotes auch aus dem Vergleich mit dem bisherigen Angebot entstehen kann.<sup>48</sup>

So kann ein Kunde durch attraktive Konkurrenzangebote in Form von besseren Preis-Leistungs-Verhältnissen oder durch direkte Abwerbung mittels Anreizen, etwa finanzieller Art, zur Abwanderung bewegt werden.<sup>49</sup> Dabei zeigte die empirische Studie von Michalski (2002) im Bankensektor, dass bei Abwanderungen von Kunden zu Wettbewerbern aufgrund des besseren Angebots nicht automatisch auf Unzufriedenheit mit dem bisherigen Unternehmen geschlossen werden kann. So gaben fast die Hälfte (48,2%) der 81 in der Studie befragten Personen an, durchaus mit den Leistungen ihrer Bank vor der Abwanderung zufrieden gewesen zu sein.<sup>50</sup>

### 3.3 Kundenbezogene Abwanderungsgründe

Neben den unternehmens- und wettbewerbsbezogenen Gründen sind auch kundenbezogene Gründe als Ursache für Kundenabwanderungen im Dienstleistungsbereich verantwortlich. So können private oder berufliche Gründe wie Heirat, Wohnungs- oder Arbeitsplatzwechsel trotz Kundenzufriedenheit zu einem Anbieterwechsel führen.<sup>51</sup> Ebenso können bisher in Anspruch genommene Leistungen aufgrund von Veränderung der Interessen oder der persönlichen Bedürfnisse eines Kunden nicht mehr benötigt werden.<sup>52</sup> Diesen Gründen kann seitens des Unternehmens nicht bzw. kaum entgegengewirkt werden.

Ein weiterer Abwanderungsgrund wird in dem Phänomen des „Variety-Seeking“ gesehen. Es definiert den Wechsel eines Kunden als Bedürfnis nach Abwechslung und neuen Erfahrungen ohne Vorliegen eines speziellen Grundes.<sup>53</sup> Besonders häufig kann diese Form des Abwanderungsverhaltens bei Produkten beziehungsweise Dienstleistungen festgestellt werden, die unter anderem mit einem geringen Produktinvolvement des Kunden, einem niedrigen wahrgenommenen Risiko beim Kauf sowie einer großen verfügbaren Alternativenzahl einhergehen.<sup>54</sup> Häufig spielt bei „Variety-Seeking“ eine Bewertung der Dienstleistung des bisherigen Anbieters und der Vergleich zum potentiellen neuen Anbieter keine Rolle. Allein der Wechsel zu etwas Neuem stellt hier das zufriedenstellende Merkmal dar.<sup>55</sup>

<sup>37</sup> vgl. Eickbusch 2002, S. 31 ff.; Michalski 2002, S. 42 f.

<sup>38</sup> Sauerbrey/Henning 2000, S. 22

<sup>39</sup> vgl. Antón/Camarero/Carrero 2007, S. 136 f.

<sup>40</sup> vgl. Buttle/Burton 2001, S. 220

<sup>41</sup> vgl. Gams 2002, S. 13

<sup>42</sup> vgl. Keaveney 1995, S. 76; Coulter/Ligas 2000, S. 673 ff.

<sup>43</sup> vgl. Meffert/Bruhn 2003, S. 414 ff.

<sup>44</sup> vgl. Antón/Camarero/Carrero 2007, S. 139 f.

<sup>45</sup> vgl. Chakravarty/Feinberg/Widdows 1997, S. 49 ff.

<sup>46</sup> vgl. Keaveney 1995, S. 77

<sup>47</sup> vgl. Quartapelle/Larsen 1996

<sup>48</sup> vgl. Sauerbrey/Henning 2000, S. 23

<sup>49</sup> vgl. Eickbusch 2002, S. 47 ff.

<sup>50</sup> vgl. Michalski 2002, S. 128 f.

<sup>51</sup> vgl. Zollner 1995, S. 141

<sup>52</sup> vgl. Büttgen 2003, S. 68

<sup>53</sup> vgl. Bänsch 1995, S. 343

<sup>54</sup> vgl. Bänsch 1995, S. 351 f.

<sup>55</sup> vgl. Büttgen 2003, S. 68

### 3.4 Zusammenfassung

In den vorangegangenen Abschnitten konnten, basierend auf den Ergebnissen zahlreicher empirischer Untersuchungen - insbesondere der Studie von Keaveney (1995) - grundlegende Abwanderungsursachen im Dienstleistungsbereich aus Kundensicht identifiziert werden, wobei ferner zwischen unternehmensbezogenen, wettbewerbsbezogenen und kundenbezogenen Abwanderungsursachen unterschieden wurde. Dabei ergab eine im Vorfeld durchgeführte Analyse bestehender wissenschaftlicher Literatur, dass besonders den unternehmensbezogenen Gründen in Form von Kernservicefehlern, Interaktionsproblemen zwischen Kunden und Anbietern beziehungsweise deren Mitarbeitern sowie den offerierten Konditionen eine große Bedeutung zur Entscheidung zur Abwanderung zugeschrieben wird. Diesen Sachverhalt bestätigen auch Trubik und Smith (2000), die in ihrer Studie herausfanden, dass weit über die Hälfte (65%) der Kundenabwanderung im Bankenbereich, auf unternehmensseitige Ursachen zurückzuführen sind.<sup>56</sup> Die kundenbezogenen und wettbewerbsbezogenen Gründe nehmen hingegen eine weniger ausschlaggebende Stellung ein. Als einen weiteren Aspekt bezüglich Abwanderungsursachen im Dienstleistungssektor führt Keaveney (1995) an, dass eine Abwanderung eines Kunden in der Regel nicht nur auf einen Grund zurückgeführt werden kann, sondern meist eine Kombination mehrerer Gründe ausschlaggebend für eine Abwanderung ist.<sup>57</sup> Abbildung 3 gibt nochmals in Anlehnung an das „Model of Customer's Service Switching Behavior“ von Keaveney (1995) einen zusammenfassenden Überblick über die identifizierten Abwanderungsgründe im Dienstleistungsbereich.

Wie einleitend dargestellt, konnte in empirischen Studien bestätigt werden, dass in den meisten Fällen eine mangelhafte Dienstleistungsqualität als Ausgangspunkt einer Abwanderung angesehen werden kann. Entspricht die Dienstleistungsqualität nicht den Erwartungen des Kunden, so entsteht Unzufriedenheit. In dieser für den Kunden unzureichenden Situation erfolgt eine Gesamtevaluation der Kundenbeziehung, wobei gilt, dass je mehr Faktoren für einen Wechsel sprechen beziehungsweise je unzufriedener der Kunde ist, desto eher entsteht eine Abwanderungsabsicht beim Kunden. Aufbauend auf den in diesem Kapitel angeführten vorangestellten Gründen, die Ursachen für einen Eintritt in den Abwanderungsprozess darstellen, sowie dem aufgezeigten Zusammenhang zwischen diesen und der Abwanderungsabsicht, soll im folgenden Kapitel der daran anschließende Abwanderungsprozess anhand von verschiedenen Modellen aus der Literatur näher beleuchtet und erklärt werden.

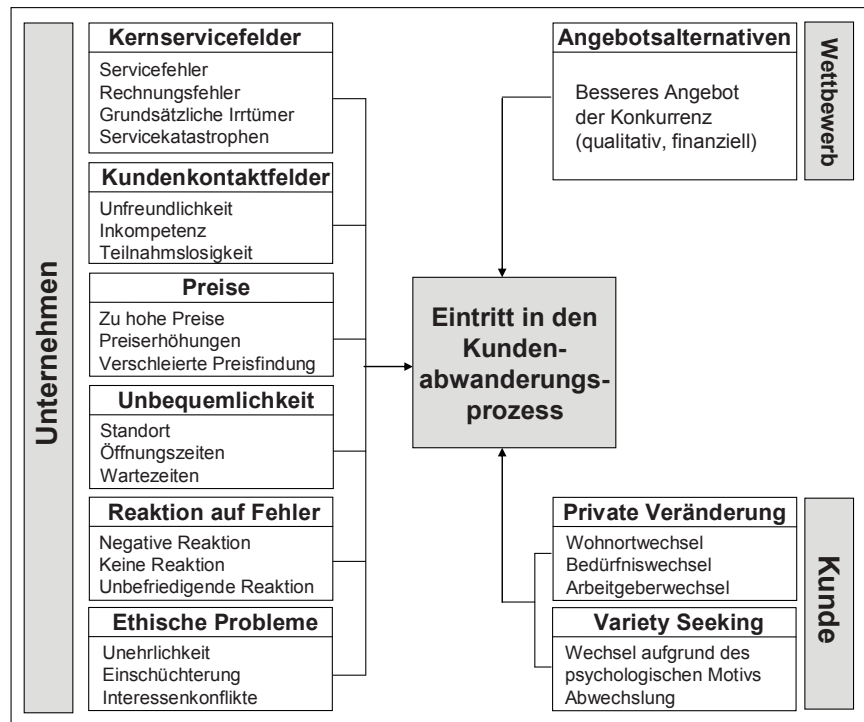


Abb. 3: Abwanderungsgründe im Dienstleistungsbereich

## 4 Der Kundenabwanderungsprozess – Eine ganzzeitliche Betrachtung am MPT-Modell von Michalski

Bisher wurde sich in der wissenschaftlichen Marketingforschung der Betrachtung und Analyse des an die Abwanderungsgründe anschließenden Abwanderungsprozesses von Kunden nur geringfügig genähert. Ausgehend von dieser Feststellung ist es deshalb nicht verwunderlich, dass zur Erklärung des Kundenabwanderungsprozesses auch Modelle aus angrenzenden Wissenschaften, wie die sozial-psychologischen Modelle der Beziehungsbeendigung im zwischenmenschlichen Bereich,<sup>58</sup> Anwendung finden. Darauf aufbauend finden sich in der einschlägigen Literatur einige Modellansätze, die sich allgemein mit Abwanderungsprozessen im Wirtschaftsgeschehen auseinandersetzen und bereits empirisch getestet wurden. Stellvertretend für diese sollen das „Relationship Dissolution Model“ von Hocutt (1998), das „Service Provider Switching Model“ von Bansal und Taylor (1999), die zudem eine verhaltensorientierte Sichtweise integrieren, sowie das Modell „The Long Exit“ von Coulter und Ligas (2000) genannt sein. Die wissenschaftliche Diskussion zu möglichen Modellen des Kundenabwanderungsprozesses für den Dienstleistungssektor basiert jedoch im Wesentlichen auf den empirischen Arbeiten von Stewart (1998) und Roos (1999).<sup>59</sup> An diese anlehnend stellt das Modell von Michalski (2002) den bisher komplexesten und zugleich aktuellsten Ansatz bezüglich der Analyse von Kundenabwanderungsprozessen dar.

In der Abbildung 4 ist das Abwanderungsprozessmodell von Michalski (2002), welches im Rahmen einer empirischen Untersuchung den Verlauf von Kundenabwanderungsprozessen anhand von 82 Bankkunden entwickelt wurde, in einem Überblick dargestellt. Dabei stehen vor

<sup>56</sup> vgl. Trubik/Smith 2000, S. 201

<sup>57</sup> vgl. Keaveney 1995, S. 78

<sup>58</sup> u.a. Duck 1982, Levinger 1983, Kaslow 1984

<sup>59</sup> vgl. Tähtinen/Halinen-Kaila 2000, www. impgroup.org, S. 7 ff.

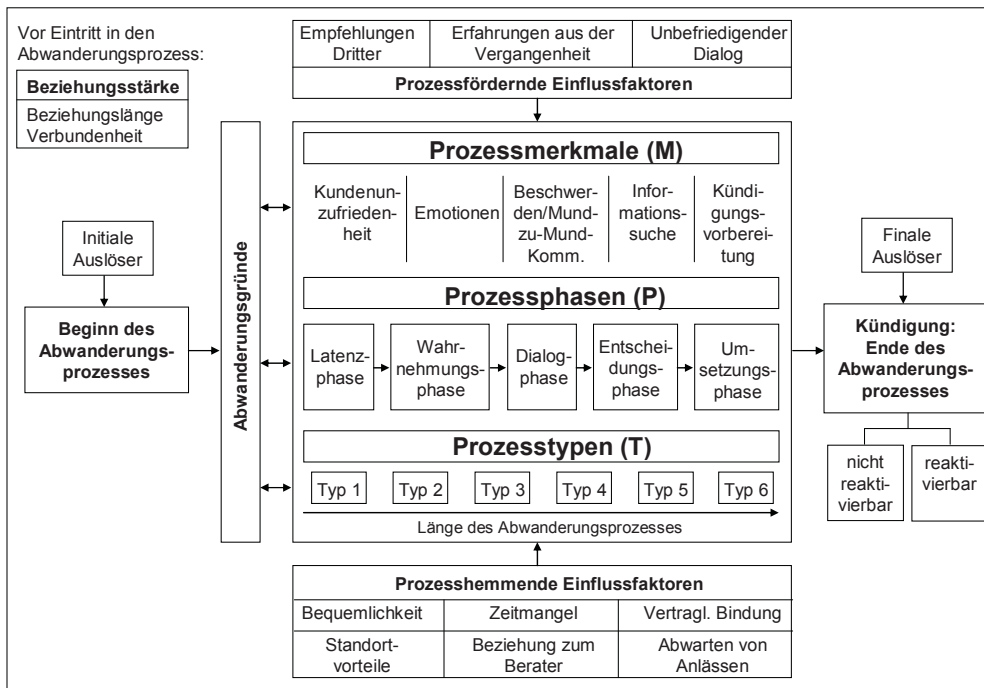


Abb. 4: MPT-Modell der Kundenabwanderung nach Michalski (Quelle: Michalski 2002, S. 109)

allen Abwanderungsmerkmale (M), dynamische Abwanderungsphasen (P) sowie Abwanderungstypen (T) im Mittelpunkt der Betrachtung, weshalb auch in der Literatur vom MPT-Modell gesprochen wird.<sup>60</sup>

Am Anfang des MPT-Modells steht die Situation sowie der Zustand der Kundenbeziehung vor dem Eintritt in den Abwanderungsprozess. Die Situation vor dem Eintritt in den Abwanderungsprozess – beschrieben durch Aussagen wie: „Es war alles gut bis...“ - wird dabei in Anlehnung an Roos (1999) durch die Kriterien „Beziehungslänge“ und „Verbundenheit“ bestimmt.<sup>61</sup> Zentrale Erkenntnis im Zusammenhang mit Kundenabwanderungen ist jedoch, dass diese beiden Kriterien kein Garant dafür sind, dass ein Kunde in einen Abwanderungsprozess eintritt oder nicht. Ganz im Gegenteil zeigten Untersuchungen, dass auch Kunden mit einer überdurchschnittlich hohen Verbundenheit sowie einer langen Beziehungsdauer den Anbieter wechseln.<sup>62</sup>

Der Beginn eines Abwanderungsprozesses wird in diesem Modell durch bestimmte vom Kunden wahrgenommene Auslöser eingeleitet. Hier unterscheidet Michalski (2002) genauer zwischen initialen und finalen Auslösern.<sup>63</sup> Initiale Auslöser definiert sie dabei als Ereignisse, die zu „... einer Veränderung der Bewertung der Beziehung aus Kundensicht führen“<sup>64</sup>, wobei räumliche und private Veränderungen des Kunden, veränderte Maßnahmen von Wettbewerbern oder ein erstes negatives kommunikatives Ereignis in der Kundenberatung als zentrale Auslöser des Kundenabwanderungsprozesses angesehen werden können (z.B. „Der Mitarbeiter hat mich unfreundlich bedient.“), die jedoch nicht immer den Eintritt in den Abwanderungsprozess darstellen müssen.<sup>65</sup> Unter den finalen Auslösern lassen sich zwar dieselben Faktoren verstehen. Diese treten jedoch zeitlich verzögert am Ende des Kundenabwanderungsprozesses

auf und sind für die Umsetzung des Abwanderungsvorhabens verantwortlich (z.B. „Jetzt habe ich Urlaub und endlich Zeit meinen Vertrag aufzulösen.“).<sup>66</sup>

Den initialen Auslösern nachfolgend ist das Auftreten von Abwanderungsgründen letztendlich dafür verantwortlich, dass der Abwanderungsprozess endgültig eingeleitet wird. Dabei werden in dem Modell von Michalski (2002) die bereits oben identifizierten unternehmensbezogenen, wettbewerbsbezogenen und kundenbezogenen Abwanderungsgründe

aufgeführt. Bruhn und Michalski (2008) merken dabei kritisch an, dass bezüglich einer genaueren Abgrenzung von Auslösern und Abwanderungsgründen durchaus noch Forschungsdefizite bestehen und weitere Untersuchungen folgen müssen.<sup>67</sup>

Die angeführten Auslöser und Abwanderungsgründe führen in dem Modell zum Eintritt in den Abwanderungsprozess, der anhand des Modells durch Prozessphasen, Prozessmerkmale und Prozesstypen näher beschrieben werden kann, welches eine Besonderheit gegenüber den früheren Modellansätzen darstellt.<sup>68</sup>

Die erste Phase bildet die Latenzphase, in der sich der Kunde dem Auftreten negativer Ereignisse im Rahmen der Kundenbeziehung gegenübergestellt sieht, wobei diese vom Kunden noch toleriert werden.<sup>69</sup> In der folgenden Wahrnehmungsphase dagegen wird durch weitere negative Ereignisse die Toleranzgrenze des Kunden überschritten, und der Gedanke der Abwanderung tritt erstmalig auf.<sup>70</sup> Diese Phase wird durch erste emotionale Äußerungen gegenüber dem Unternehmen begleitet, wobei diese durch das Unternehmen als erste Erkennungsmerkmale einer drohenden Abwanderung gedeutet werden können. Die dritte Phase, die Dialogphase, kann dadurch beschrieben werden, dass sich der unzufriedene Kunde mit negativer Mund-zu-Mund-Kommunikation gegenüber Dritten in Bezug auf das Unternehmen äußert sowie mit dem Unternehmen in Form von Beschwerden in Verbindung setzt.<sup>71</sup> In Abhängigkeit der Reaktion des Unternehmens auf die Beschwerde kann der Abwanderungsprozess des Kunden abgewendet werden. Im Falle einer nicht zufriedenstellenden Reaktion tritt der Kunde in die Entscheidungsphase ein, in der er sich aktiv über mögliche Alternativangebote erkundigt und eine Abwanderungsentscheidung getroffen wird. In der Umset-

<sup>60</sup> vgl. Akerlund 2004, www.shh.fi, S. 62 ff.

<sup>61</sup> vgl. Roos 1999, S. 80

<sup>62</sup> Unveröffentlichte Diplomarbeit Stephan Huck 2008, S. 95; Bruhn/Michalski 2005, S. 264

<sup>63</sup> vgl. Michalski 2002, S. 113 ff.

<sup>64</sup> Bruhn/Michalski 2003, S. 436

<sup>65</sup> Michalski 2002, S. 79

<sup>66</sup> vgl. Michalski 2002, S. 113

<sup>67</sup> vgl. Bruhn/Michalski 2008, S. 285

<sup>68</sup> Stewart 1998, Roos 1999

<sup>69</sup> vgl. Michalski 2002, S. 140 ff.

<sup>70</sup> vgl. Quartapelle/Larsen 1996, S. 50 f.

<sup>71</sup> vgl. Bruhn/Michalski 2005, S. 265 ff.



zungsphase erfolgt die kundenseitige Vorbereitung zur Kündigung sowie deren Durchführung.<sup>72</sup>

Die Länge des Abwanderungsprozesses und seiner Phasen macht Michalski (2002) in Anlehnung an Roos (1999) und Coulter/Ligas (2000) davon abhängig, inwiefern und wie stark vom Kunden individuell wahrgenommene prozessfördernde beziehungsweise -hemmende Gründe auf den Abwanderungsprozess einwirken. In der Konsequenz führt dieser Aspekt dazu, dass Kundenabwanderungsprozesse in ihrer letztendlichen Länge stark variieren können. So konnte Michalski in ihrer Untersuchung im Bankensektor Abwanderungsprozesse zwischen einer Woche und mehreren Jahren identifizieren.<sup>73</sup>

Den angeführten phasenbezogenen Abwanderungsmerkmalen, wie der direkt oder indirekt artikulierten Kundenunzufriedenheit mit den Leistungen des Unternehmens, auftretenden Emotionen, konkreten Beschwerden aber auch alternativen Dialogversuchen, negativer Mund-zu-Mund-Kommunikation sowie Diskussionen über Konditionen und direkten Kündigungsandrohungen, kommt in Bezug auf die einleitend vorgestellte Zielstellung der Thematik eine besondere Relevanz zu, da diese genannten und identifizierten Prozessmerkmale als Frühwarnindikatoren abwanderungsgefährdeter und sich somit im Abwanderungsprozess befindlicher Kunden interpretiert werden können.

Die Kündigung kennzeichnet schließlich das Ende des Abwanderungsprozesses, wobei hier im Zusammenhang mit den Abwanderungsphasen, den aufgetretenen Prozessmerkmalen sowie der Länge des Prozesses eine Typologisierung von Abwanderungsprozessen vorgenommen werden kann. Michalski unterscheidet nach den Ergebnissen ihrer Studien zwischen „reaktiven Abwanderungen“, „Kurzschlussabwanderungen“, „Verzweiflungsabwanderungen“, „Planabwanderungen“, „Mussabwanderungen“ und „Wunschabwanderungen“.<sup>74</sup> Daneben wird nach Abschluss der Abwanderung in Anlehnung an das Modell von Roos (1999) zwischen reaktivierbaren und nicht-reaktivierbaren Kundenbeziehungen unterschieden.<sup>75</sup> Michalski (2002) geht dabei davon aus, dass reaktivierbare Kundenbeziehungen durch Einsatz entsprechender Rückgewinnungsmaßnahmen des Unternehmens wieder aufgebaut werden können. Dagegen kennzeichnen nicht-reaktivierbare Kundenbeziehungen, dass eine Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung ausgeschlossen ist.<sup>76</sup>

Das MPT-Modell von Michalski (2002) stellt bei Betrachtung des aktuellen Forschungsstandes eines der umfassendsten Modelle bezüglich der Darstellung des Kundenabwanderungsprozesses im Dienstleistungsbereich dar. Dennoch muss angemerkt werden, dass sich die angeführten Begriffe der initialen Auslöser und Abwanderungsgründe – auch unter Einbezug der Modelle von Stewart (1998) und Roos (1999) – nicht einwandfrei unterscheiden lassen. Darüber hinaus merkt Nordmann (2004) an, dass es sich um ein noch wenig untersuchtes Forschungsgebiet handelt und somit noch nicht ausreichend erforscht ist, welche Faktoren einen Einfluss ausüben. Daneben besteht insbesondere noch Klärungsbedarf, in welchen Phasen welche Faktoren beziehungsweise welche Prozessmerkmale auftreten und wirken.<sup>77</sup>

<sup>72</sup> vgl. Michalski 2002, S. 141 ff.

<sup>73</sup> Bruhn/Michalski 2008, S. 287

<sup>74</sup> Umfassende Erläuterungen zu Abwanderungstypologien bei Banken vgl. Michalski 2004

<sup>75</sup> Bruhn/Michalski 2005, S. 266

<sup>76</sup> vgl. Michalski 2006, S. 586 ff.

<sup>77</sup> vgl. Nordmann 2004, www.shh.fi, S. 66

Vor allem im Hinblick auf die Möglichkeit der Einordnung, in welcher Abwanderungsphase sich der Kunde aktuell befindet, ist eine Zuordnung der Merkmale als Frühwarnindikatoren in einzelne Prozessphasen von großer Bedeutung. Zudem konnte die Frage nach der Allgemeingültigkeit des Modells bisher noch nicht empirisch beantwortet und somit eine Übertragbarkeit auf andere Dienstleistungsbranchen bisher nur rein spekulativ angenommen werden.<sup>78</sup>

## 5 Kundenabwanderung und Kundenbindung – Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis von Dienstleistungsunternehmen

Wie bereits einführend herausgearbeitet, gilt es vor allem im Dienstleistungsbereich, sich verstärkt mit der Problematik der Kundenabwanderung auseinander zu setzen. Aufbauend auf den Kenntnissen aus der Analyse von Kundenabwanderungsprozessen muss es für Unternehmen von hohem Interesse sein, welche Aktivitäten ergriffen werden können, um Kundenabwanderungen zu verhindern. Davon ausgehend liegen für Unternehmen die Diskussionsschwerpunkte vor allem in der Identifikation und Beschreibung sowie darüber hinaus in der Ansprache abwanderungsgefährdeter Kunden. Daran anknüpfend sollen im Folgenden Implikationen für das Marketing von Dienstleistern insbesondere bezogen auf die Entwicklung von Kundenbindungskonzepten im Rahmen des Relationship Marketing aufgezeigt werden, wobei folgende acht aufeinander aufbauende Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis angeführt werden können:

### **Systematische Analyse von gefährdeten Kundenbeziehungen und Kundenabwanderungsprozessen:**

Der Nutzen einer systematischen Analyse von Kundenabwanderungsprozessen soll primär nicht darin liegen, abgewanderte Kunden zu einer Wiederaufnahme der Kundenbeziehung zu bewegen. Vielmehr muss der Nutzen darin liegen, Kenntnisse für das Kundenbindungsmanagement zu gewinnen, die aufzeigen, wie Kunden während des Prozesses der Abwanderung denken, fühlen und handeln.<sup>79</sup> Durch eine solche systematische Abwanderungsanalyse sind Unternehmen in der Lage, Kundenbeziehungen besser zu verstehen, um daraus Faktoren für den Erfolg oder Misserfolg von Kundenbeziehungen zu ermitteln sowie effiziente Maßnahmen zum Management gefährdeter Kundenbeziehungen abzuleiten. Ferner lässt sich anhand einschlägiger Studien zeigen, dass bei einer systematischen Beobachtung von Kundenbeziehungen bestimmte Verhaltensmuster von Kunden erkannt werden können. Diese weisen darauf hin, dass ein Kunde die Geschäftsbeziehung beenden will und somit abwanderungsgefährdet ist.<sup>80</sup> Aufbauend auf einer systematischen Analyse von Kundenabwanderungsprozessen lassen sich für die Verhinderung von Kundenabwanderungen weitere Aufgaben für das Marketing untergliedern.

### **Ermittlung von branchenspezifischen Frühwarnindikatoren anhand der Analyse von Kundenabwanderungsprozessen:**

Zunächst besteht die Aufgabe darin, relevante Frühwarnindikatoren von gefährdeten Kundenbeziehungen zu identifizieren und festzulegen, wobei diese in Abhän-

<sup>78</sup> vgl. Michalski 2002, S. 108

<sup>79</sup> vgl. Bruhn/Michalski 2008, S. 288

<sup>80</sup> Unveröffentlichte Diplomarbeit Stephan Huck 2008; Michalski 2002

gigkeit der allgemeinen Wettbewerbsmechanismen der zu betrachtenden Branche gewählt werden müssen.<sup>81</sup> Während zum Beispiel auffällige Kontobewegungen und Geldtransfers im Bankenbereich ein starkes Indiz für eine mögliche Abwanderung sind,<sup>82</sup> können diese beispielsweise für den Bereich der gesetzlichen Krankenkassen nicht geltend gemacht werden. Hier können zum Beispiel eher Unzufriedenheitsäußerungen, emotionale Konfliktsituationen im Kundenkontakt oder Kündigungsandrohungen auf einen drohenden Kundenverlust hinweisen.<sup>83</sup>

#### **Etablierung von Frühwarnsystemen:**

Nach der Festlegung der unternehmens- und branchenspezifischen Frühwarnindikatoren kann mit dem Aufbau eines Frühwarnsystems begonnen werden. Anhand eines solchen Systems ist es für Unternehmen möglich, einerseits abwanderungsgefährdete Kunden generell zu identifizieren sowie andererseits, anhand der phasenorientierten Betrachtung des Kundenabwanderungsprozesses eine Einordnung in die verschiedenen Phasen der Kundenabwanderung zu realisieren. Unter Anwendung entsprechender Datenanalysemethoden können somit drohende Abwanderungen von Kunden frühzeitig erkannt<sup>84</sup> aber auch Prioritäten für „proaktive Bindungsmaßnahmen“<sup>85</sup> je nach Abwanderungsphase abgeleitet werden. Elementar für den Erfolg eines solchen Systems ist dabei die Auswahl der einzusetzenden Analyseinstrumente beziehungsweise -methodik. Insbesondere für die Verfahren des Data Minings, welche effiziente Entdeckungsverfahren zur Analyse bisher unbekannter, verständlicher und verwertbarer Strukturen und Zusammenhänge vor allem bei großen Datenmengen (bis zu 50.000 Datensätze) darstellen,<sup>86</sup> bieten sich hier vielseitige Einsatzmöglichkeiten.

#### **Ableitung von Kündigungsprofilen bzw. -typologien sowie Abwanderungswahrscheinlichkeiten:**

Zukünftige Zielstellung muss es dabei sein, aus einer großen Menge von Informationen über Kunden eines Unternehmens, Datenmuster zu erkennen<sup>87</sup>, um einerseits Unterschiede zwischen Gruppen von Datensätzen aufzuzeigen und andererseits Vorhersagen von Trends beziehungsweise Verhaltensweisen auf Basis von bekannten Verhaltensschemata aus der Vergangenheit zu ermöglichen.

#### **Schaffung technischer und struktureller Voraussetzungen für eine systematische Kundenabwanderungsprozessanalyse:**

Eine systematische Erfassung relevanter Ereignisse im Kundenkontakt stellt dabei eine wesentliche Voraussetzung für den Aufbau eines Frühwarnsystems dar. Um individuelle Informationen über Versicherte gezielt nutzbar zu machen, ist es unumgänglich, eine umfassende und gut strukturierte Datenbasis zu etablieren, so dass unterschiedliche Verhaltensweisen und Versichertenpräferenzen analysierbar gemacht werden können.<sup>88</sup> Demzufolge kann eine weitere Handlungsempfehlung für zukünftige Managementmaßnahmen abgeleitet werden,

indem die umfassenden Datenbestände, die meist schon dezentral in verschiedenen Abteilungen einer Unternehmung vorliegen, gebündelt und in einem zentralen Data Warehouse zusammengefasst werden. Insbesondere die Zusammenführung von Kundeninformationen wie beispielsweise soziodemographische Daten, psychographische Daten, Kontakthäufigkeit, Beschwerden, Beschwerdehäufigkeit sowie besondere Ereignisse im Kundenkontakt in Form einer Datenbank ist dabei zu empfehlen. In Folge dessen können alle Historien der Interaktionen zwischen Kunden und Dienstleistungsanbieter abgebildet werden und das Data Warehouse stellt somit eine ganzheitliche Daten- und Informationsbasis des Dienstleistungsunternehmens dar.<sup>89</sup> Dabei wird es von Analysespezialisten als Vorteil angesehen, wenn es sich um eine von den operativen Datenbanken getrennte Analysedatenbank handelt, da durch diese „Entkopplung der Datenanalyse“<sup>90</sup> von den operativen Systemen eine Beeinträchtigung dieser durch die rechenintensiven Analyseanwendungen verhindert wird. In diesem Sinne kann es auch durchaus von Vorteil sein, im Rahmen unternehmensstruktureller Maßnahmen Mitarbeiterressourcen in einem mit Abwanderungsanalysen und Datenmanagement beauftragten Unternehmensbereich zu bündeln.

#### **Entwicklung und Etablierung eines systematischen Beschwerdemanagements:**

Einschlägige Studien brachten darüber hinaus die Erkenntnis, dass die Identifikation abwandernder Kunden im Dienstleistungsbereich davon abhängt, inwiefern ein Kunde bereit ist, den Dialog beziehungsweise Kontakt mit seinem Anbieter zu suchen. Handelt es sich um Kunden, die aufgrund bestimmter Ereignisse sowie Unzufriedenheit ankündigen, die Beziehung in Kürze zu beenden, so ist hier eine Identifikation unmittelbar möglich. Auch bei Beschwerdeführern ist eine solche Einordnung in die Kategorie abwanderungsgefährdeter Kunden unproblematisch.<sup>91</sup> Bei unzufriedenen Kunden, ohne jegliche Dialogbereitschaft erscheint dagegen eine Früherkennung weitaus schwieriger. Daher ist es von grundlegender Bedeutung, unzufriedene Kunden im Rahmen eines verbesserten Beschwerdemanagements zur Beschwerde beziehungsweise allgemein zur Kontaktaufnahme mit dem Dienstleistungsanbieter zu ermutigen.<sup>92</sup> Des Weiteren hat es sich gezeigt, dass eine Vielzahl von Beschwerden über alternative Dialogformen, also nicht über den offiziellen Beschwerdeweg, geäußert werden.<sup>93</sup> Hier empfiehlt es sich, einfachere und schnellere Beschwerdewege zu generieren, zum Beispiel über eine Telefon-Hotline als „Beschwerdetelefon“. Ebenso ist es wichtig, schnelle und angemessene Reaktionen sicher zu stellen, um eine wesentliche Voraussetzung dafür zu schaffen, dass einerseits Kunden bei Unzufriedenheit Widerspruch in Form einer Beschwerde erheben anstatt einfach abzuwandern<sup>94</sup> sowie andererseits mögliche negative Mund-zu-Mund-Kommunikation unzufriedener Kunden zu vermeiden. Weiterhin ist es empfehlenswert, im Rahmen des Beschwerdemanagements eine fortlaufende Auswertung sowie Selektion von Kunden artikulierter Beschwerden zu forcieren, die es ermöglicht, Ursa-

<sup>81</sup> vgl. Bruhn/Michalski 2005, S. 258

<sup>82</sup> vgl. Michalski 2006, S. 594

<sup>83</sup> vgl. Unveröffentlichte Diplomarbeit Stephan Huck 2008, S. 106 ff.

<sup>84</sup> vgl. Rüger 2003, S. 272 ff.

<sup>85</sup> Büttgen 2003, S. 71

<sup>86</sup> vgl. Wittenborg 2000, S. 181

<sup>87</sup> vgl. Lackes/Mack/Tilmanns 1998, S. 251

<sup>88</sup> vgl. Heimann 2002, S. 26

<sup>89</sup> vgl. Rüger 2003, S. 272 ff.

<sup>90</sup> Alpar/Niedereichholz 2000, S. 15

<sup>91</sup> Unveröffentlichte Diplomarbeit Stephan Huck 2008, S. 106 ff.; Bruhn/Michalski 2008, S. 278

<sup>92</sup> vgl. Brückner 2007, S. 34 ff.

<sup>93</sup> vgl. Michalski 2002, S. 106 ff.; Unveröffentlichte Diplomarbeit Stephan Huck 2008, S. 106 ff.

<sup>94</sup> vgl. Brückner 2007, S. 15 ff.

chenanalysen zu betreiben sowie Problemkategorien zu bilden, die dabei Schlüsse auf die Dringlichkeit der Lösung von Kunden angetragener Probleme für die Zukunft zulassen.<sup>95</sup>

#### **Individuelle Ansprache abwanderungsgefährdeter Kunden:**

Operative Maßnahmen der Kundenansprache zur Sicherung der Kundenbeziehung sollten insbesondere für die Kunden durchgeführt werden, für die durch die phasenorientierte Betrachtung des Abwanderungsprozesses (vgl. Kap. 4), welche speziell durch die Kundenabwanderungsprozessanalyse möglich ist, eine erhöhte Abwanderungswahrscheinlichkeit prognostiziert wird. Dabei hängt der Erfolg einer Kündigungsprävention ferner davon ab, in welcher Form der Kontakt zu den abwanderungsgefährdeten Kunden gestaltet wird. Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Verhinderung von Abwanderungen liegt in der Individualisierung der Ansprache solcher abwanderungswilliger Kunden. Diese sollte insbesondere auf die konkreten Gründe der drohenden Beziehungsbeendigung ausgerichtet sein. Hier empfiehlt es sich, vor allem die ermittelten Daten des Data Warehouses sowie Informationen aus der Ursachenanalyse zu analysieren, um die Marketingmaßnahmen auf die jeweiligen Bedürfnisse der Kundengruppen abzustimmen und anzupassen, da sonst zu hohe Streuungseffekte, ein nur geringer oder gar negativer Wirkungsgrad die Folge wären.<sup>96</sup>

#### **Sensibilisierung der Mitarbeiter:**

Ferner sollten die durch intensive Auseinandersetzung mit der Kundenabwanderung und deren Prozesse erbrachten Ergebnisse Anwendung finden, indem diese intern zur „Sensibilisierung der Mitarbeiter“<sup>97</sup> verwendet werden. So sollten Erkenntnisse zu den branchenspezifischen Frühwarnindikatoren in vorhandene Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen von Mitarbeitern eingebunden werden. Dadurch erschließen sich zum einen Möglichkeiten, in Abhängigkeit des aufgetretenen Frühwarnindikator geeignete Dialogstrategien für den Fall einer drohenden Kundenabwanderung zu erarbeiten und Mitarbeiter mit diesen Handlungsanweisungen vertraut zu machen.<sup>98</sup> Dies scheint insbesondere für die Dienstleistungsbranchen von besonderer Wichtigkeit, in denen die Häufigkeit, mit der die Kunden mit ihrem Anbieter in Kontakt treten, eher gering ist und dadurch die Interaktion mit dem Kunden zunehmend an Bedeutung gewinnt (z.B. im Bereich der gesetzlichen Krankenkassen). Speziell für die Unternehmensbereiche, die von Kunden am häufigsten zur Kontaktaufnahme genutzt werden (z.B. Telefonie und persönliche Kundengespräche), scheint es empfehlenswert, diese in einem Maßnahmenplan zu fokussieren. In diesem Sinne können mit der einheitlichen Verwendung des Data Warehouses Abwanderungsinformationen innerhalb eines Beratungsgesprächs abgerufen und während der Interaktion hilfreich verwendet werden. Zum anderen dient die Sensibilisierung der Mitarbeiter dazu, aufgetretene kritische Ereignisse im unmittelbaren Kontakt mit den Versicherten richtig zu deuten sowie zu dokumentieren und so zur Früherkennung von abwanderungswilligen Versicherten beizutragen.

## **6 Fazit**

Da der Wettbewerb um die Kunden auch in Zukunft auf den hart umkämpften Märkten der Dienstleistungsbranche weiter voranschreiten wird, muss dem Thema der Kundenabwanderung – insbesondere mit der Konzentration auf die Bindung abwanderungsgefährdeter Kunden – eine zunehmende Bedeutung zukommen. Vor diesem Hintergrund ist es auch zukünftig wichtig, sich weiterhin sowohl wissenschaftlich als auch praxisorientiert mit dieser Problematik intensiv auseinander zu setzen. Einerseits ergibt sich aus der Tatsache, dass bisher noch keine geschlossene Theorie zur Erklärung des Phänomens existiert, die dringende Notwendigkeit, innerhalb der theoretischen Forschung zu Kundenabwanderungen neue Erkenntnisse zu generieren sowie diese durch weitere empirische Forschung zu validieren. Andererseits ist es aus Sicht der angestrebten Bindung von Kunden notwendig, die bisherigen Strukturen, Maßnahmen und Prozesse des Kundenbindungsmanagements kritisch zu beleuchten, wobei mit dem Verstehen von gefährdeten Kundenbeziehungen und der Etablierung analytischer und prognosefähiger Frühwarnsysteme zwei Schwerpunkte hervorzuheben sind, die es in der nahen Zukunft verstärkt zu betrachten, umzusetzen sowie zu optimieren gilt.

#### **Quellenverzeichnis**

- Alpar, P./ Niedereichholz, J. (2000):** Einführung zu Data Mining, in: Alpar, P./ Niedereichholz, J.: Data Mining im praktischen Einsatz – Verfahren und Anwendungsfälle für Marketing, Vertrieb, Controlling und Kundenunterstützung, Braunschweig, Wiesbaden 2000, S. 1-27
- Antón, C./ Camarero, C./ Carrero, M. (2007):** Analysing Firm's Failures as Determinants of Consumer Switching Intentions: The Effect of Moderating Factors, *European Journal of Marketing*, Vol. 41 (1/2), S. 135-158
- Bansal, H./ Taylor, S. F. (1999):** Service Switching Model (SSPM). A Model of Customer Switching Behavior in the Service Industry: *Journal of Service Research*, Vol. 2 (2), S. 200-218
- Bansal, H. S./ Taylor, F. (2002):** Investigation Interactive Effects in the Theory of Planned Behaviour in a Service Provider Switching Context, in: *Journal of Psychology and Marketing* 19 (5/2002), S. 407-425
- Bänsch, A. (1995):** Variety Seeking. Marketingfolgerungen aus Überlegungen und Untersuchungen zum Abwechslungsbedürfnis von Konsumenten, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, Vol. 4 (1995), S. 342-365
- Bruhn, M./ Michalski, S. (2003):** Analyse von Kundenabwanderung, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg. 55, Heft 5 (2003), S. 431-454
- Bruhn, M./ Michalski, S. (2005):** Gefährdete Kundenbeziehungen und abgewanderte Kunden als Zielgruppen der Kundenbindung, in: Bruhn, M./ Homburg, Ch.: *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*, 5., überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 252-271
- Bruhn, M./ Michalski, S. (2008):** Kundenabwanderung als Herausforderung des Kundenbindungsmanagements, in: Bruhn, M./ Homburg, Ch.: *Handbuch des Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 6., überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 272-294
- Brückner, M. (2007):** Beschwerdemanagement, *Redline Wirtschaft*, 2. Aufl., Heidelberg 2007
- Buttle, F./ Burton, J. (2001):** Does Service Failure Influence Customer Loyalty?, in: *Journal of Consumer Behavior*, Vol. 1 (3), S. 217-227
- Büttgen, M. (2003):** Recovery Management – systematische Kundenrückgewinnung und Abwanderungsprävention zur Sicherung des Unternehmenserfolgs, in: *DBW – Die Betriebswirtschaft* (01/2003), S. 60-76
- Chakravarty, S./ Feinberg, R./ Widdows, R. (1997):** Reasons of their Disconnect, in: *Bank Marketing*, Vol. 29 (11), S. 49-53

<sup>95</sup> vgl. Stauss 1992, S. 8

<sup>96</sup> vgl. Eickbusch 2002, S. 311 f.

<sup>97</sup> vgl. Bruhn/Michalski 2003, S. 448

<sup>98</sup> vgl. Brückner 2007, S. 15 ff.



- Coulter, R. A./ Ligas, M. (2000):** The Long Good-Bye. The Dissolution of Customer Service Provider Relationships, in: *Psychology & Marketing, Special Issue Market Exit*, Vol. 17 (8), S. 669-659
- Eickbusch, J. (2002):** Kundenabwanderungen in Kreditinstituten – Eine empirische Analyse mittels Data-Mining-Methoden für das Privatkundengeschäft einer Großsparkasse, Frankfurt a.M. 2002
- Gams, M. (2002):** Profitable Kunden zurückgewinnen: Probleme frühzeitig erkennen, Abwanderung vorbeugen und überzeugende Rückgewinnungsmaßnahmen entwickeln, München 2002
- Heimann, M. (2002):** Stopp der Kundenabwanderung – Integriertes Kampagnenmanagement bei VIAG Interkom, in: *Direkt Marketing*, Heft 02/02, S. 26-28.
- Hirschmann, A. O. (1974):** Abwanderung und Widerspruch – Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmen, Organisationen und Staaten, Tübingen 1974
- Hocutt, M. A./ Mowen, J./ Chakraborty, G. (1997):** A Model of Reallationship Dissolution. Antecedents and Consequences of a Dissolved Buyer-Seller-Relationship, in: *Proceeding der AMA-Konferenz "New and Involving Paradigms. The Emerging Future of Marketing"*, 12.-15. Juni 1997, Dublin, S. 632-642
- Homburg, Ch./ Bruhn, M. (2000):** Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung, in: Bruhn, M./ Homburg, Ch.: *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*, 3., überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 5-36
- Homburg, C./ Stock, R. (2003):** Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, C.: *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 5. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 17-52.
- Huck, S. (2008):** Identifikation und Analyse von Frühwarnindikatoren abwanderungsgefährdeter Kunden im Bereich der gesetzlichen Krankenkassen – Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Allgemeinen Ortskrankenkasse Thüringen, Unveröffentlichte Diplomarbeit, Fachhochschule Erfurt, Erfurt 2008
- Kahneman, D./ Tversky, A. (1979):** Prospect Theory. An Analysis of Decision under Risk, in: *Econometrica* 47 (1979) 3, S. 263-291
- Keaveney, S. (1995):** Customer Switching Path Behavior in Service Industries, in: *Journal of Marketing*, Vol. 59 (04/1995), S. 71-82
- Lackes, R./ Mack, D./ Tillmanns, Ch. (1998):** Data Mining in der Marktforschung, in: Hippner, H./ Meyer, M./ Wilde, K. D.: *Computer Based Marketing*, 1. Aufl., Braunschweig, Wiesbaden 1998, S. 249-258
- Meffert, H./ Bruhn, M. (2003):** Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden. Mit Fallstudien, 4., vollst. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden 2003
- Michalski, S. (2002):** Kundenabwanderung und Kundenrückgewinnungsprozesse – Eine theoretische und empirische Untersuchung am Beispiel von Banken, 1. Aufl., Wiesbaden 2002
- Michalski, S. (2004):** Types of Customer Relationship Ending Processes, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, S. 977-999
- Michalski, S. (2006):** Kündigungspräventionsmanagement, in: Hippner, H./Wilde, K., D.: *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*, 2., überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 585-604
- Quartapelle, A. Q./ Larsen, G. (1996):** Kundenzufriedenheit – Wie Kundentreue im Dienstleistungsbereich die Rentabilität steigert, Berlin, Heidelberg 1996
- Reicheld, F. F. (1996):** Learning from Customer Defection, in: *Havard Business Review*, March-April 1996, S. 56-69
- Reicheld, F. F./ Sasser, E. W. (1990):** Zero-Defection. Quality comes to Services, in: *Havard Business Review*, Vol. 68 (5), S. 105-111
- Reicheld, F. F./ Sasser, E. W. (2000):** Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Bruhn, M./ Homburg, Ch.: *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*, 3., überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 137-152
- Reinecke, S./ Köhler, S. (2004):** CRM in Dienstleistungsunternehmen, in: Hippner, H./ Wilde, K. D.: *Management von CRM-Projekten. Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte*, 1. Aufl., Wiesbaden 2004
- Riekeberg, M. (1995):** Migrationsbedingte Kundenabwanderung bei Sparkassen, Wiesbaden 1995
- Roos, I. (1999):** Switching Path in Customer Relationships, Publication No. 78, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki 1999
- Rüger, E. (2003):** Churn Management im Kontext des Relationship Marketing – Am Beispiel eines Internet-Anbieters, Dissertation Vallendar 2003
- Sauerbrey, Ch./ Henning, R. (2000):** Kunden-Rückgewinnung: Erfolgreiches Management für Dienstleister, München 2000
- Sheth, J. N./ Parvatiyar, A. (1995):** Relationship Marketing in Consumer Markets. Antecedents and Consequences, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 23 (4), S. 255-271
- Stauss, B. (1992):** Customer Service Problems: From Problem Detection to Problem Prevention by „Service Problem Deployment“, 1. Aufl., Ingolstadt 1993
- Stauss, B. (2000):** Rückgewinnungsmanagement: Verlorene Kunden als Zielgruppe, in: *Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich*, Wiesbaden 2000, S. 449-471
- Stewart, K. (1996):** Relationship Breakdown – An Exploration in Retail Banking, in: Sheth, J., N./ Söllner, A.: *International Conference on Relationship Marketing. Development, Management and Governance of Relationships*, 29.-31. März 1996, Berlin 1996, S. 259-273
- Stewart, K. (1998):** An Exploration of Customer Exit in Retail Banking, in: *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16 (1), S. 6-14
- Strandvik, T./ Holmlund, M. (2000):** Customer Relationship Dissolution – What do we know and what do we need to know?, Working Paper No. 434, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki 2000
- Tähtinen, J./ Halinen, A. (2002):** Research on Ending Exchange Relationships: A Categorization, Assessment and Outlook, in: *Marketing Theory*, Vol 2 (2), S. 165-188
- Trubik, E./ Smith, M. (2000):** Developing a Model of Customer Defection in the Australian Banking Industry, in: *Managerial Auditing Journal*, Vol. 15 (5), S. 199-208
- Wittenborg, P.G. (2000):** Der Einsatz von Data-Warehouse im Customer-Relationship-Management, in: Hofmann, M./ Merz, M.: *Customer-Lifetime-Value-Management*, 1. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 177-188
- Zollner, G. (1995):** Kundennähe in Dienstleistungsunternehmen. Eine empirische Analyse von Banken, Wiesbaden 1995

#### Internetverzeichnis:

- Akerlund, H. (2004):** Customer Fading Relationships. Doctoral Dissertation, Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, in: [www.shh.fi](http://www.shh.fi), URL: <http://brunnen.shh.fi/portals/pubmanager/pdf/132-951-555-844-1.pdf> (Zugriff am 08.01.2008)
- Kietzmann, M. (2006):** Kunden wandern in Scharen ab, in: [www.focus.de](http://www.focus.de), URL: [http://www.focus.de/finanzen/boerse/aktien/telekom\\_aid\\_113411.html](http://www.focus.de/finanzen/boerse/aktien/telekom_aid_113411.html) (Letzter Zugriff am 10.08.08)
- Nordmann, C. (2004):** Understanding Customer Loyalty and Disloyalty. The Effect of Loyalty Supporting Factors and Repressing Factors, Dissertation, Swedish School of Economics, Nr. 125, Helsinki, in: [www.shh.fi](http://www.shh.fi), URL: <http://brunnen.shh.fi/portals/pubmanager/pdf/125-951-555-820-4.pdf> (Zugriff am 04.02.2008)
- Siems, F. (2006):** Relationship Marketing – Der Kundenbedarfslebenszyklus als wichtiges Management-Tool, in: [www.blickpunktkm.ch](http://www.blickpunktkm.ch), URL: [http://www.blickpunktkm.ch/pdf/bpkmu\\_03\\_06\\_mpr\\_2.pdf](http://www.blickpunktkm.ch/pdf/bpkmu_03_06_mpr_2.pdf) (Zugriff am 12.11.2007)
- Tähtinen, J./ Halinen-Kaila, A. (2000):** Ending Exchange Relationship. What Do We Know about Them?, in: <http://impgroup.org>, URL: <http://impgroup.org/uploads/papers/123.pdf> (Zugriff am 26.10.2007)
- Ullings, B. (2007):** Von Goldeseln und Terroristen...!, in: [www.solutionproviders.com](http://www.solutionproviders.com), URL: [http://www.solutionproviders.com/de/PortalData/1/Resources/dokumente/solutions/SOL\\_Von\\_Goldeseln\\_und\\_Terroristen\\_Ullings\\_0107.pdf](http://www.solutionproviders.com/de/PortalData/1/Resources/dokumente/solutions/SOL_Von_Goldeseln_und_Terroristen_Ullings_0107.pdf) (Zugriff am 27.10.2007)