

Manfred Bruhn
Christian Homburg (Hrsg.)

Handbuch Kundenbindungs- management

7. Auflage

Sonderdruck



Controlling der Kundenbindung

1. Kundenbindungsmanagement: Ansatzpunkte für das Marketingcontrolling
 - 1.1 Facetten der Kundenbindung
 - 1.2 Bindungsarten, -potenziale und -ebenen
 - 1.3 Kundenzufriedenheit, Vertrauen und Commitment

 2. Kennzahlengestütztes Controlling des Kundenbindungsmanagements
 - 2.1 Potenziale der Kundenbindung
 - 2.2 Effektivität der Kundenbindung
 - 2.2.1 Stärke der Kundenbindung
 - 2.2.2 Struktur der Kundenbindung
 - 2.2.3 Stabilität der Kundenbindung
 - 2.3 Effizienz der Kundenbindung

 3. Fazit
- Literaturverzeichnis

1. Kundenbindungsmanagement: Ansatzpunkte für das Marketingcontrolling

1.1 Facetten der Kundenbindung

Kundenbindung ist eines der am meisten diskutierten Themen der heutigen Marketingwelt. Die einen Unternehmen erwähnen sie in ihren Geschäftsberichten, andere Firmen suchen in Stellenanzeigen „den/die Marketingreferent/in Kundenbindung/Dialog“. Seminaranbieter (siehe für die nachfolgenden Ausführungen insbesondere Dittrich 2002) übertrumpfen sich mit Veranstaltungsangeboten zu Themen wie „Kundenloyalität und -bindung“, „Customer Relationship Management“, „Kennzahlen zur Kundenbindung“ oder „Wie Sie mit Kundenkarten und -clubs Kunden binden“.

Häufig wird vereinfacht angenommen, dass Kundenbindung ein wiederholtes Kaufverhalten abbildet. Bei genauerer Analyse zeigt sich jedoch ein sehr facettenreiches Begriffsverständnis. Zunächst gilt es daher, zwischen einer nachfrager- und einer anbieterbezogenen, bzw. wie Meffert (2008) es formuliert, einer kaufverhaltens- und managementbezogenen Sichtweise der Kundenbindung zu unterscheiden.

Nimmt man die *nachfragerorientierte Perspektive* ein, so ist das *Bezugsobjekt*, d.h. der Träger einer bestimmten Einstellung oder eines speziellen Verhaltens, der Kunde. Seine Treue oder Bindung kann sich nun auf verschiedene *Objekte* beziehen: beispielsweise auf ein Produkt, eine Marke, eine Firma, ein Handelsgeschäft, eine Technologie oder eine Person. Vereinfachend kann aus nachfragerorientierter Sicht Kundenbindung wie folgt definiert werden: Kundenbindung ist dann vorhanden, wenn es auf Kundenseite Gründe gibt, die wiederholtes Kaufen als sinnvoll und/oder notwendig erscheinen lassen. Dies äußert sich im bisherigen Kauf- und Weiterempfehlungsverhalten sowie durch zukünftige Kauf- und Weiterempfehlungsabsichten.

Eine *anbieterorientierte Sichtweise* bezieht sich auf die Maßnahmen der Unternehmen, das Ziel Kundenbindung zu erreichen. Viele Beiträge in der Literatur beschränken sich auf die Untersuchung einzelner Instrumente, wie beispielsweise Verkaufsförderung, Direct Marketing, Beschwerdemanagement, Kundenberatung, Internet, Kundenzeitschriften, Kundenkarten, Kundenclubs, Hotlines, Bonusprogramme oder Servicegarantien. Kundenbindungsmanagement jedoch umfasst die systematische Konzeption, Planung, Durchführung und Kontrolle aller Tätigkeiten mit dem Ziel, im Rahmen der Unternehmensziele eine positive Einstellung und ein zielkonformes Verhalten bei vorhandenen Kunden zu erhalten und auszubauen (Meyer/Oevermann 1995, Sp. 1344). Unter *Kundenbindung* werden dabei sämtliche Maßnahmen verstanden, die zu *kontinuierlichen oder vermehrten Wieder-, Zusatz- und Folgekäufen* führen bzw. *verhindern, dass Kunden abwandern* (Tomczak/Reinecke 1999, S. 296; Kuß/Tomczak/Reinecke 2007, S. 140f.). Aus anbieterorientierter Sicht umfasst die Kernaufgabe Kundenbindung demnach das *Ausschöpfen von Kundenpotenzialen*.

1.2 Bindungsarten, -potenziale und -ebenen

Grundsätzlich lassen sich bei der Kundenbindung die *Bindungsarten* Attraktivität und Abhängigkeit unterscheiden (siehe Abbildung 1).

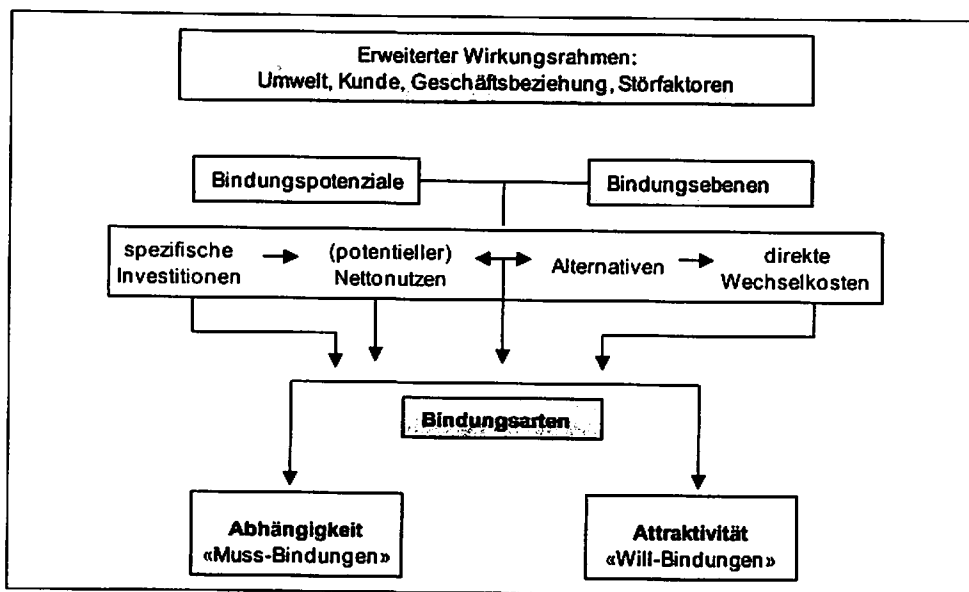


Abbildung 1: Bindungsarten Attraktivität und Abhängigkeit sowie deren Determinanten (Quelle: Dittrich 2002, S. 59)

- (1) **Attraktivität:** Attraktive Geschäftsbeziehungen bieten dem Kunden einen positiven derzeitigen und/oder zukünftigen Nettonutzen. Unter Nettonutzen versteht man alle technisch-funktionalen (z.B. Kapazitätsumfang, Messgenauigkeit, Qualität i. e. S.), wirtschaftlichen (z.B. monatliche statt wöchentliche Rechnungen, längere Lebensdauer von Verbrauchsteilen), servicebezogenen (z.B. Beratung, Schulung) sowie emotionalen (Sicherheitsgefühl) und sozialen Vorteile (z.B. Image gegenüber eigenen Kunden, Anerkennung im sozialen Umfeld), die durch die Leistung und innerhalb der Beziehung gewonnen werden abzüglich jeglicher damit verbundenen Kosten bzw. Aufwendungen, inklusive des Einkaufspreises (ähnlich Anderson/Narus 1999, S. 98; Backhaus/Voeth 2007, S. 15).
- (2) **Abhängigkeit:** An dieser Stelle soll es genügen, Abhängigkeit beim Kunden als dessen eingeschränkte Handlungsfreiheit in Bezug auf den Wiederkauf zu bezeichnen (zur Abhängigkeit siehe ausführlich Reinecke 1996, S. 116 ff.). Diese Einschränkung resultiert daraus, dass bei einem Wechsel zusätzliche Kosten und/oder Nutzeneinbußen entstehen. *Quellen der Abhängigkeit* sind:

- a) Spezifische Investitionen, die mit einem potenziellen Nutzenverlust im Fall eines Partnerwechsels verbunden sind („sunk costs“).
- a) Direkte Wechselkosten, d.h. Vertragsstrafen bzw. Anstrengungen, um beispielsweise eine gewisse Wechselträgheit zu überwinden, oder hohe Umstellungskosten und gewisse Risiken bei der Aufnahme einer neuen Beziehung.
- a) Fehlende oder als schlechter beurteilte Alternativen.

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

Die Gestaltung der *Bindungspotenziale* führt zu *Will-* und/oder *Muss-Bindungen* (siehe auch Tomczak/Reinecke/Dittrich 2009). Es lassen sich ökonomische, technisch-funktionale, organisatorische, vertragliche und sozialpsychologische Bindungspotenziale unterscheiden.

Ökonomische Bindungspotenziale beziehen sich insbesondere auf die Leistung und die damit verbundenen Austauschprozesse. Es gibt drei Quellen zur Erhöhung:

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

Technisch-funktionale Bindungspotenziale erzeugen einen Kaufverbund von Kern- und Zusatzleistungen, z. B. aufgrund einer inkompatiblen Systemtechnologie. Zum einen kann Abhängigkeit („Lock-in-Effekt“) durch eingeschränkte Beschaffungswege von Zusatz- oder Ersatzteilen die Folge sein. Zum anderen besteht die Möglichkeit, dass Kunden einzelne Komponenten erst sukzessive erwerben, was insbesondere im klassischen Systemgeschäft sinnvoll ist.

Organisatorische Bindungspotenziale sind dann relevant, wenn Unternehmen ihre internen Prozesse und Strukturen aufeinander abstimmen. Schulungen der Mitarbeiter des Kunden und eingespielte Abläufe (z.B. Bestellung, Bezahlung) führen dann zu höherem Nettonutzen, aber auch zu einer gewissen Abhängigkeit.

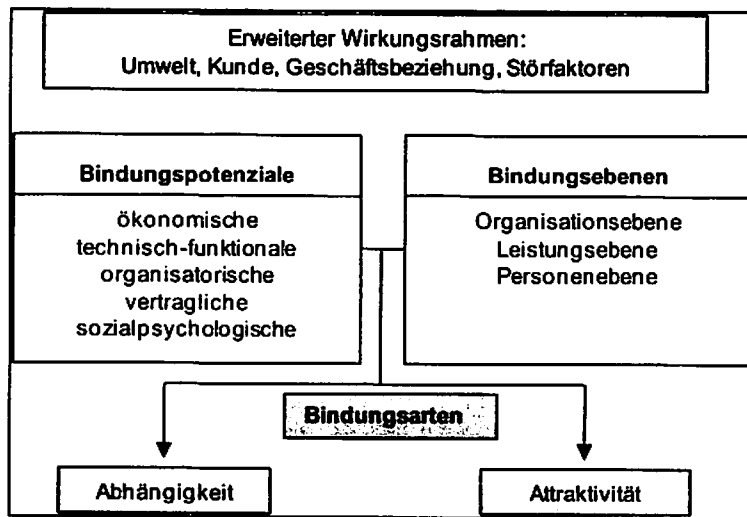


Abbildung 2: Bindungspotenziale und Bindungsebenen
(Quelle: Dittrich 2002, S. 66.)

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

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

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

• *Organisationsebene* – betrifft die Bindung an das Unternehmen als solches sowie transaktionsübergreifend wirkende Strukturen und Prozesse zwischen Anbieter(unternehmen) und Kunde(nunternehmen). So entstehen einerseits Bindungen aufgrund formeller und informeller Arbeitsabläufe zur Geschäftsabwicklung (z.B. Informations- und Warenströme, Produktionsplanungssysteme oder Mehrwegverpackungssysteme); andererseits bewirken auch Kapitalverflechtungen und Kooperationsabkommen Bindungen zwischen zwei Organisationen.

- *Leistungsebene* – betrifft die Austauschleistung und alle direkt damit zusammenhängenden Prozesse zwischen Anbieter(unternehmen) und Kunde(nunternehmen). Als Kernstück der Austauschbeziehungen ist die Leistungsebene für alle Unternehmen entscheidend. Für Markenartikelhersteller ist sie oft die einzige direkte Beziehung zum Endkunden und deshalb besonders wichtig (Sheth/Parvatiyar 1995, S. 256, sowie Tomczak et al. 1998, S. 42ff.). Als Mittel zur sozialpsychologischen Bindung nimmt die Marke (z.B. adidas, Apple) eine besondere Position ein.
- *Personenebene* – betrifft die beteiligten Individuen und gegebenenfalls diese in ihrer Rolle als Mitarbeiter des Anbieter- und Kundenunternehmens. Auf der Personenebene entstehen sozialpsychologische Bindungen zwischen zwei oder mehreren Individuen (z.B. Bindung durch Vertrauen). Die Ebene ist insbesondere für Dienstleister und Unternehmen mit persönlichem Verkauf relevant (siehe Tomczak et al. 1998, S. 15ff. und S. 63). Insbesondere dann, wenn Produkt und Anbieter nicht trennbar sind (z.B. Friseur, Arzt), entwickeln Kunden auch zum Mitarbeiter eine Beziehung (Sheth/Parvatiyar 1995, S. 256).

1.3 Kundenzufriedenheit, Vertrauen und Commitment

Bisher wurden die Ursachen der Kundenbindung hauptsächlich aus Kosten- und Nutzen Gesichtspunkten betrachtet. Der Vorteil der in Abbildung 3 dargestellten psychologischen Konstrukte liegt darin, dass diese eine relativ höhere Aussagekraft in Bezug auf *Verhaltensabsichten* und das tatsächliche Kundenverhalten haben.

Kundenzufriedenheit wird neben den klassischen theoretischen Konstrukten wie z. B. Einstellung oder Involvement herangezogen, um das Verhalten von Konsumenten näher zu erklären (Bruhn 1985, S. 300 f.; Dittrich 2002, S. 75). Sie ist das Ergebnis eines psychischen Bewertungsprozesses, bei dem die subjektiv wahrgenommenen Leistungen eines Anbieters (Ist) mit den eigenen Erwartungen (Soll) verglichen werden (Confirmation/Disconfirmation-Paradigma; siehe Day 1982, S. 5 sowie ausführlicher Homburg/Becker/Hentschel 2008, S. 106 ff.). Allerdings muss Zufriedenheit nicht zwingend zum Wiederkauf führen. Für eine Kundenabwanderung trotz Zufriedenheit sind die unterschiedlichen Intensitäten und Qualitäten von Kundenzufriedenheit maßgebend (siehe hierzu Stauss 1997 und Homburg/Becker/Hentschel 2009, S. 120ff.).

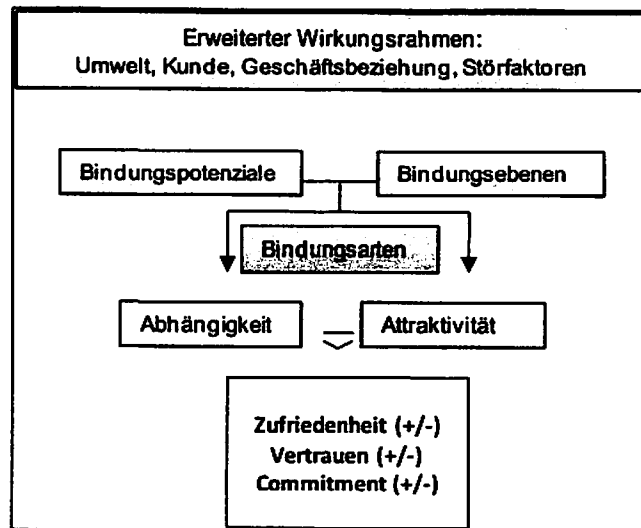


Abbildung 3: Kundenzufriedenheit, Vertrauen und Commitment als bewertetes Ergebnis der wahrgenommenen Bindungen (+/- als neutrale Bezeichnung) (Quelle: Dittrich 2002, S. 75)

Vertrauen und *Commitment* werden als die Schlüsselfaktoren für langfristige Beziehungen bezeichnet (z.B. Ganesan 1994; Morgan/Hunt 1994). Sie tragen dazu bei, dass sich spezifische Investitionen durch kooperatives Verhalten rechnen. Aufgrund der Erwartung, dass sich der Partner nicht opportunistisch verhält, können unsichere, aber ökonomisch sinnvolle Aktionen durchgeführt werden, die allein nicht realisierbar gewesen wären (Morgan/Hunt 1994, S. 22). *Vertrauen* ist eine notwendige Bedingung, um beispielsweise Zeitdifferenzen zwischen dem Abgeben und Einhalten von Versprechen zu überbrücken. Zudem hat Vertrauen eine kostenreduzierende Funktion, indem es u. a. hilft, bürokratischen Koordinations- und Kontrollaufwand zu senken, Verhandlungen einzusparen, einen offenen Informationsaustausch zu führen und teilweise auf schriftliche Vereinbarungen zu verzichten. Luhmann bezeichnet deshalb Vertrauen als Mechanismus zur Reduzierung von unkontrollierbarer Komplexität (Luhmann 2000). Untersuchungen haben allerdings gezeigt, dass Vertrauen nur dann Kundenbindungseffekte hervorruft, wenn der Kundennutzen und somit die Attraktivität des Angebots aus Kundensicht positiv beeinflusst wird (Siredeshmukh/Singh/Sabol 2002).

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

2. Kennzahlengestütztes Controlling des Kundenbindungsmanagements

Ein Controlling der Kernaufgabe „Kundenbindung“ strebt danach, „klassische“ Marketingfragen zu beantworten, beispielsweise: Wie lange bleiben Kunden dem Unternehmen durchschnittlich treu? Wie und warum verändert sich dieses Verhalten?

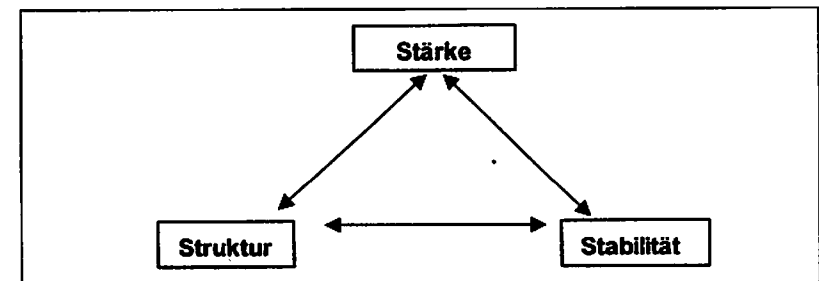


Abbildung 4: Drei zentrale Kriterien für eine optimale Kundenbindung (Quelle: Reinecke 2004, S. 277)

Marketingcontrolling dient der Sicherstellung von Effektivität (= Wirksamkeit) und Effizienz (= Wirtschaftlichkeit) einer marktorientierten Unternehmensführung (Reinecke/Janz 2007). Somit ist es sinnvoll, zwischen Effektivität und Effizienz der Kundenbindung zu unterscheiden. Bezüglich der Effektivität der Kundenbindung lassen sich drei Aspekte unterscheiden: Kundenbindungsstärke, -struktur und -stabilität (Tomczak/Reinecke/Dittrich 1999, S. 7; Reinecke 2004; siehe Abbildung 4).

1. *Stärke der Kundenbindung*: Hierunter wird das Ausmaß an wahrgenommener Attraktivität und faktischer Abhängigkeit der Kunden verstanden.
2. *Struktur der Bindung*: Die Kundenbindungsstruktur bezieht sich auf drei Aspekte. Erstens auf das aus Kundensicht wahrgenommene Verhältnis zwischen Attraktivität (freiwilliger Loyalität) und Abhängigkeit. Zweitens ist zu analysieren, auf welche Bezugsebenen (Unternehmen, Marke bzw. Leistung oder Person) sich die Kundenbindung richtet. Drittens interessiert die Struktur der gebundenen Kunden.
3. *Stabilität der Kundenbindung*: Diese drückt den Grad der Resistenz der Kundenbindung gegenüber Störfaktoren aus.

Ein integriertes Controlling der Effektivität der Kundenbindung muss alle drei Bereiche umfassen (siehe Tabelle 1); neben der Messung der Kundenbindungsstärke sind somit auch die *Struktur* und die *Stabilität* der Bindungen zu bewerten. Hier stößt ein kennzahlengestütztes Controlling allerdings an gewisse methodenimmanente Grenzen.

Potenziale der Kundenbindung	Finanz-, Human- und Strukturkapital Marktpotenziale (Kunden- und Leistungspotenziale)	Voraussetzungen und Determinanten für eine effektive und effiziente Kundenbindung (z.B. finanzielle Mittel, verfügbare Informationstechnologie, Fähigkeiten und Wissen der Mitarbeiter bei der Kundenbetreuung, verfügbare Distributionskanäle, Historie der Kundenbeziehungen)
Effektivität der Kundenbindung	Stärke der Kundenbindung	Intentionale und faktische Kundenbindung (wahrgenommene Attraktivität und faktische Abhängigkeit)
	Struktur der Kundenbindung	Wahrgenommenes Verhältnis zwischen Attraktivität und Abhängigkeit aus Kundensicht Bezugsebenen der Kundenbindung: Bindung an Personen, Leistungen und/oder Organisation Zusammensetzung der Stammkunden hinsichtlich Herkunft, Eigenschaften sowie Potenzial
	Stabilität der Kundenbindung	Grad der Resistenz der Kundenbindungsstärke gegenüber Störfaktoren
Effizienz der Kundenbindung	Wirtschaftlichkeit der Kundenbindungsmaßnahmen	Kosten-/Nutzen- bzw. Aufwands-/Ertrags-Betrachtungen bezüglich der Kundenbindungsmaßnahmen

Tabelle 1: Controlling des Ausschöpfens von Kundenpotenzialen (Überblick)
(Quelle: Reinecke 2004, S. 278)

2.1 Potenziale der Kundenbindung

Die Potenziale der Kundenbindung entsprechen jenen Voraussetzungen, die erforderlich sind, damit das Ausschöpfen von Kundenpotenzialen bestmöglich erfolgen kann (siehe Tabelle 2). Neben den für die Kundenbindung zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln und dem Leistungsangebot des Unternehmens kommt insbesondere Wissensaspekten eine hohe Bedeutung zu. Um die unterschiedlichen Teilaufgaben dieser Kernaufgabe zu erfüllen, sind besondere Kompetenzen erforderlich (Diller 1995, S. 50ff.; Specht 1996, S. 11f.; Tomczak/Dittrich 1998, S. 35ff.; Tomczak/Reinecke/Mühlmeier 2002): Die Mitarbeiter müssen in der Lage sein, Kundeninformationen durch einen intelligenten Einsatz von Technologien umfassend zu erfassen und zu nutzen (Day 2000), Kunden zu segmentieren und gegebenenfalls zu selektieren (Day 2000, S. 6), individuell und bedürfnisgerecht zu betreuen, mit ihnen zu interagieren und sie in die Unternehmensprozesse zu integrieren (Kleinaltenkamp/Fließ/Jacob 1996).

Für eine erfolgreiche Kundenbindung ist es wichtig, dass Wissen über die Kunden vorhanden ist und auch tatsächlich genutzt wird (Reinecke/Mühlmeier 2002). Ferner sind loyale Mitarbeiter, die ihren persönlichen Erfolg auch in der Zufriedenheit und Loyalität der Kunden sehen, eine wichtige Voraussetzung für eine effektive Kundenbindung (Reichheld/Kenny 1990, S. 21). Eine niedrige Mitarbeiterfluktuation führt zu einem ge-

ringeren Verlust an Wissen und somit in der Regel zu einer individuelleren, bedürfnisgerechteren Betreuung von Kunden; dies wirkt sich wiederum positiv auf die Kundenbindung aus (Heskett et al. 1994).

Potenziale („Inputs“)	Kennzahlen (Beispiele)
Finanzielle Mittel, die für Kundenbindung zur Verfügung stehen	Finanzwirtschaftlicher Aufwand für Kundenbindung
<ul style="list-style-type: none"> • Humankapital: • Personelle Basis • Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Nutzung von Kundeninformationen, Kundensegmentierung und -selektion, individuellen Betreuung, Interaktion mit Kunden, Kundenintegration, zum Aufbau emotionaler Bindungen • Einsatzbereitschaft, Flexibilität • Kooperationsfähigkeit • Mitarbeiterzufriedenheit und niedrige -fluktuation 	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil/Anzahl der Mitarbeiter mit Kundenkontakt • Anteil/Anzahl der Mitarbeiter in der Kundenbetreuung (ggf. im Verhältnis zur Anzahl Kunden) • Anteil aufgrund fehlenden Personals verzögerter oder stornierter Kundenbindungsprojekte • Anteil/Anzahl der bezüglich Kundenorientierung oder -bindung ausgebildeten Mitarbeiter • Anteil/Anzahl der Kundenbindungsprojekte, an denen Kunden mitwirken • Index zur Messung der Beziehungskompetenz und der Empathie • Kundenkenntnis der Mitarbeiter • Nutzungsgrad bzw. -intensität der Kundendatenbank • Mitarbeiterzufriedenheitsindex, -fluktuationsquote
Strukturkapital: <ul style="list-style-type: none"> • Kundenbindungsorientierte Führungskultur und wissensorientierte Unternehmenskultur • Kundendatenbank • Verfügbare Distributionskanäle Insbesondere Marktpotenziale: <ul style="list-style-type: none"> • Vorhandene Leistungspotenziale • Vorhandene Kundenpotenziale 	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrnehmung der Kundenorientierung durch Management, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten • Wahrnehmung des marktorientierten Problemlösungs- und Entscheidungsverhaltens durch Management und Mitarbeiter • Größe, Präzision und Aktualität der Datenbanken • Anzahl und relative Bedeutung der Distributionskanäle (einschließlich Kooperationen) • Image und Marktanteil des Unternehmens bzw. der vorhandenen Marktleistungen, aggregierter Markenwert • Aggregierter potenzieller Kundenwert und dessen bisheriger Ausschöpfungsgrad sowie diesen bestimmende Kenngrößen, beispielsweise Marktgröße, Marktdurchdringung, Kundenanteile

Tabelle 2: Potenziale der Kundenbindung (Beispiele)
(Quelle: in Anlehnung an Reinecke 2004, S. 279)

2.2 Effektivität der Kundenbindung

2.2.1 Stärke der Kundenbindung

Die vereinfachte grundsätzliche *Wirkungskette der Kundenbindung* (zu kritischen Anmerkungen siehe Reinartz/Krafft 2001) kann wie folgt zusammengefasst werden: Maßnahmen des Kundenbindungsmanagements führen zu Kundenzufriedenheit, Kundenzufriedenheit führt über positive Kundenverhaltensabsichten (Helm 1995, S. 29; Zeithaml/Berry/Parasuraman 1996, S. 33) zu Kundenbindung und Kundenbindung zu ökonomischem Erfolg (Homburg/Bruhn 2009, S. 10; ähnlich Bruhn/Georgi 2009). Für eine Beurteilung der Kundenbindungsstärke ist somit eine Analyse der Kundenbindungsmaßnahmen (Prozesse zwischen Unternehmen und Kunde) sowie eine *intentionale Effektivitätskontrolle* (Indikatoren für das nur indirekt messbare beabsichtigte Kaufverhalten) und eine *faktische Effektivitätskontrolle* (Messung des tatsächlichen Kaufverhaltens) erforderlich (siehe Tabelle 3, vgl. Diller 1996; Homburg/Bruhn 2009, S. 28).

Die kundennahen Prozesse (u.a. Kühn 2002, S. 106ff.) entsprechen wiederum der Informations-, Leistungs- und Entgeltebene (Ford 1990). Eine häufig wichtige Kennzahl zur Beurteilung kundennaher Prozesse ist die Größe „Perfect order“; sie misst, ob der Kunde die Ware in richtiger Qualität und Quantität mit korrekter Rechnung an dem von ihm gewünschten Termin erhält (Neely 1998, S. 164; Boutellier/Lach 2000, S. 96).

Kundennahe Prozesse bzw. deren Wahrnehmung durch den Kunden (Kelley/Davis 1994, S. 54ff.) schlagen sich letztlich in *Einstellungen* nieder, insbesondere *Kundenzufriedenheit und Vertrauen* (zu den nachfolgenden Ausführungen siehe Dittrich 2002, S. 74ff.). Die Kenngröße Kundenzufriedenheit ist für die Kundenbindung zweifelsohne eine der wichtigsten Größen, der nicht nur eine Kontroll-, sondern vor allem eine Frühwarnfunktion zukommt (Burmann 1991, S. 249; Dichtl/Schneider 1994, S. 8; Helm 1995; Kaas/Runow 1984, S. 456f.). Als alleinige Kennzahl reicht sie allerdings nicht aus. *Vertrauen* und *Commitment* (Ganesan 1994; Morgan/Hunt 1994) helfen sicherzustellen, dass sich kundenspezifische Investitionen auch ohne vertragliche Bindungen auszahlen. Die Preiswürdigkeit gibt die Kundenwahrnehmung des Preis-Leistungs-Verhältnisses wieder, während sich die Preisgünstigkeit allein auf die Einschätzung des absoluten Preises (ohne Bezug auf die Leistung) bezieht (Diller 2008, S. 136ff.).

Commitment (siehe insbesondere Söllner 1993, S. 92ff.) schließt die *Absicht* ein, eine wertvolle Beziehung fortzusetzen (Moorman/Zaltman/Deshpandé 1992, S. 316; Morgan/Hunt 1994, S. 23). Weitere, insbesondere mit Hilfe von Kundenbefragungen *direkt messbare Verhaltensabsichten* sind Wechsel- bzw. Weiterempfehlungsbereitschaft und -absicht, Zusatzkaufabsicht sowie die Bereitschaft zur Intensivierung der Geschäfte (u.v.a. Anderson/Sullivan 1993; Jones/Sasser 1995; Zeithaml/Berry/Parasuraman 1996). Allerdings ist die Validität direkt erfragter Kaufabsichten unsicher, weil eine Absicht lediglich mehr oder weniger eine Kaufwahrscheinlichkeit ausdrückt (Bänsch 2002).

Prozesse	<p>Kontaktintensität: Anzahl der Kontakte mit Stammkunden während einer definierten Periode</p> <p>Angebotsgeschwindigkeit: Durchschnittliche Dauer der Angebotserstellung</p> <p>Anzahl Offerten: Anzahl der für Stammkunden abgegebenen Angebote</p> <p>Perfect Response: Anteil bzw. Anzahl der Kundenanfragen, die vom Unternehmen unmittelbar beantwortet werden (können)</p> <p>Verfügbarkeit bzw. Distributionsgrad: Präsenz der Marktleistungen zu dem vom Kunden gewünschten Termin und am gewünschten Ort</p> <p>Perfect Order: Anteil bzw. Anzahl der Lieferungen, die zum vom Kunden gewünschten Termin vollständig und korrekt ausgeliefert wurden (Liefermenge, -qualität, -ort, -zeit und -rechnung korrekt)</p>
Einstellung	<p>(Relative) Kundenzufriedenheit: Vergleich der Kundenerwartungen mit den subjektiv wahrgenommenen Leistungen (im Konkurrenzvergleich)</p> <p>Vertrauen: Kundenwahrnehmung von Anbieterkompetenz und der Wahrscheinlichkeit, dass dieser auf opportunistisches Verhalten verzichtet</p> <p>Wahrgenommene Abhängigkeit: Einschätzung der Abhängigkeit von einem Anbieter aus Kundensicht</p> <p>Wahrgenommene Preisgünstigkeit: Einschätzung der Preisgünstigkeit der Angebote aus Sicht der Stammkunden</p> <p>Wahrgenommenes Preis-Leistungs-Verhältnis: Wahrgenommene Preiswürdigkeit der Angebote aus Sicht der Stammkunden</p>
Verhaltensabsichten	<p>Kooperationsbereitschaft: Bereitschaft des Kunden, mit dem Anbieter zu kooperieren (beispielsweise im Rahmen der Produktentwicklung)</p> <p>Commitment bzw. Wiederkaufabsicht: Absicht der eigenen Kunden, beim Anbieter erneut zu kaufen</p> <p>Weiterempfehlungsbereitschaft bzw. -absicht: (grundsätzliche) Bereitschaft bzw. tatsächliche Absicht der eigenen Kunden, den Anbieter weiterzuempfehlen</p> <p>Wechselbereitschaft: (grundsätzliche) Bereitschaft der eigenen Kunden, den Anbieter zu wechseln</p> <p>Wechselabsicht: Absicht der eigenen Kunden, den Anbieter zu wechseln</p>
Kundenverhalten (außer Kauf)	<p>Kontakthäufigkeit: Anzahl der kundeninitiierten Kontakte pro Zeiteinheit (per Telefon, per E-Mail, Besuche auf Webseite usw.; Ladenbesuche)</p> <p>Beschwerde- bzw. Reklamationsanzahl: Zahl der Beschwerden in einer Periode (ggf. aufgeschlüsselt nach Beschwerdearten)</p> <p>Weiterempfehlungen: Anzahl der Weiterempfehlungen in einer Periode t</p>
(Kauf-) Verhalten	<p>Umsatz pro Kauf: Durchschnittlicher Kaufbetrag von Stammkunden</p> <p>Kaufintensität: Anzahl der Käufe pro Zeiteinheit</p> <p>Wiederkauftrate:* Anteil der Kunden am Gesamtkundenstamm, die Wiederkäufe getätigt haben <i>oder</i> Anteil des Umsatzes mit vorhandenen Kunden (mit mindestens einem Wiederkauf) am Gesamtumsatz</p> <p>Auftragsquote:* Aufträge in Relation zu Anfragen bei Stammkunden</p> <p>Relative Zeitdauer seit letztem Kauf: Zeitdauer seit dem letzten Kauf bzw. erwartete durchschnittliche Zeitdauer bis zum Wiederkauf</p>

	<p>(Gewichtete) Kundenbindungsrate:* Anteil der Kunden aus t_0, die in t_1 noch Kunde sind (pro Jahr oder nach Alter der Beziehung) (ggf. gewichtet nach Umsatz oder Deckungsbeitrag)</p> <p>Angepasste Kundenbindungsrate:* Kundenbindungsrate, die um die nicht beeinflussbare Kundenabwanderung korrigiert wird (z. B. Todesfälle)</p> <p>(Gewichtete) Kundenabwanderungsrate:* Anteil der Kunden aus t_0, die in t_1 nicht mehr Kunde sind (= Kundenfluktuationsrate bzw. „attrition rate“ im Finanzdienstleistungs- oder „churn rate“ im Telekommunikationsbereich) (ggf. gewichtet nach Umsatz oder Deckungsbeitrag)</p> <p>Kundenhalbwertszeit:* Zeitdauer, nach der die Hälfte aller neu akquirierten Kunden das Unternehmen wieder verlassen hat (bzw. haben würde) („Drehürgeschwindigkeit“)</p> <p>Rückgewinnungsrate:* Anteil der zurückgewonnenen Kunden an der Gesamtzahl der kontaktierten abgewanderten Kunden</p> <p>Rabattanteil am Umsatz: Durchschnittliche Rabattgewährung am Umsatz mit Stammkunden</p> <p>(Gewichtete) Stornoquote bei Stammkunden:* Anteil der stornierten Aufträge von Stammkunden an allen Aufträgen (ggf. umsatzgewichtet)</p> <p>Kundendurchdringungsrate: Anteil der Bedarfsdeckung des Kunden beim Anbieter in Relation zum (geschätzten) Gesamtbedarf des Kunden (= Share of Wallet, Kundenanteil, Kundenpenetrationsrate)</p> <p>Relative Kundendurchdringungsrate: Anteil der Bedarfsdeckung des Kunden beim Anbieter in Relation zum Anteil des größten Konkurrenten</p> <p>Cross Buying-Rate: Zusatzkäufe nach Anzahl/Art, Umsatz pro Zeiteinheit</p> <p>Erschließungsgrad:* Zahl der eigenen Kunden im Verhältnis zur Zahl potenziell möglicher Nachfrager</p>
Finanzwirtschaftliches Ergebnis	<p>Umsatz mit Stammkunden: Erzielter Umsatz mit Nichtneukunden</p> <p>Kundendeckungsbeitrag mit Stammkunden: Erzielter Kundendeckungsbeitrag mit Kunden, die bereits einmal gekauft haben</p> <p>Stammkundenanteil am Umsatz:* Anteil des Umsatzes mit Nichtneukunden am Gesamtumsatz</p> <p>Stammkundenanteil am Deckungsbeitrag:* Anteil des Deckungsbeitrags mit Nichtneukunden am Deckungsbeitrag aller Kunden</p> <p>Forderungsausfall: Höhe bzw. Anteil der Forderungsausfälle am Umsatz mit Stammkunden</p>
*Kennzahl ist ausschließlich auf aggregierter Ebene sinnvoll.	

Tabelle 3: Ausgewählte Kennzahlen zur Messung der Kundenbindungsstärke (Quelle: in Anlehnung an DeSouza 1992, S. 25f.; Jones/Sasser 1995, S. 94; Dittrich 2002, S. 204; Reinecke 2004, S. 282f.)

Verhaltensgrößen zur Messung der Kundenbindungsstärke beziehen sich entweder auf den Kundenstamm und/oder auf einzelne Kunden. Sie kennzeichnen konkretes Verhalten (z.B. die Kundenabwanderungsrate) oder ökonomische Resultate (beispielsweise die durchschnittliche Umsatzhöhe pro Kauf). Auch Abwanderungs- bzw. Stornoanalysen zählen hierzu. Letztere bilden wiederum Frühwarnindikatoren, um weitere Wechsel zu vermeiden. Die „Cross Buying-Rate“ misst, ob es gelungen ist, bestehende Kunden zu

Zusatzkäufen zu motivieren. Die zentrale Größe „Kundendurchdringungs- bzw. -penetrationsrate“ („Share of Wallet“) geht einen Schritt weiter, weil sie sowohl den Gesamtbedarf des Kunden als auch die relevante Konkurrenz einbezieht. Mit Hilfe der Größen „Zeitdauer nach letztem Kauf“ sowie der „Kauffrequenz“ lassen sich „schlafende“ Kunden ermitteln, die in letzter Zeit beim Anbieter nicht mehr gekauft haben. Die Kontakt- bzw. Kauffrequenz ist insbesondere für den Handel, den persönlichen Verkauf oder bei Dienstleistungen eine relevante Größe (Diller/Müllner 1997, S. 19ff.). Eine der Schlüsselkennzahlen ist die Kundenbindungsrate. Sie gibt an, welcher Anteil der Kunden einer Periode in der nächsten Periode noch Kunde ist. In vielen Branchen wird anstelle der Kundenbindungs- die Kundenabwanderungsrate verwendet.

Unternehmen in mehrstufigen oder anonymen Massenmärkten sind häufig nicht in der Lage, einzelkundenbezogene Verhaltensgrößen zu ermitteln. Ihr primäres Bezugsobjekt ist meist das Produkt oder die Marke. Eine zentrale Kundenbindungskennzahl ist daher die Wiederholungskaufrate (Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, S. 442ff.).

Das Kaufverhalten der Stammkunden schlägt sich letztlich im *finanzwirtschaftlichen Ergebnis* der bisherigen Kunden nieder (beispielsweise dem Anteil des Gesamtdeckungsbeitrags, der mit Stammkunden erwirtschaftet wurde).

Abbildung 5 fasst die vereinfachte Ursache-Wirkungs-Kette mit ausgewählten Kenngrößen der verschiedenen Ebenen zusammen.

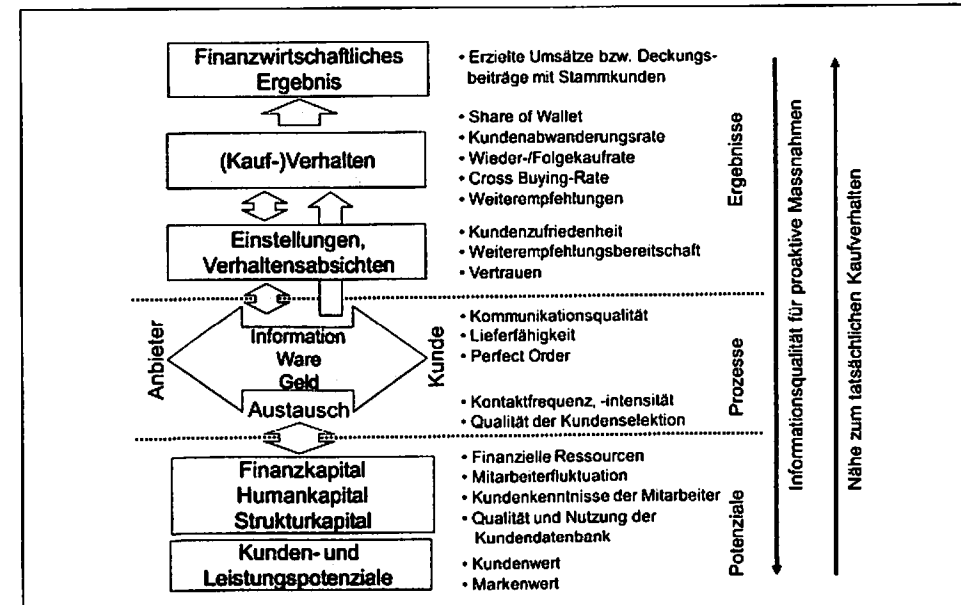


Abbildung 5: Ursache-Wirkungs-Kette zur Messung der Kundenbindungsstärke (Quelle: in Anlehnung an Dittrich 2002, S. 198)

2.2.2 Struktur der Kundenbindung

Neben der Messung der Kundenbindungsstärke ist es erforderlich, die Struktur dieser Kernaufgabe zu analysieren (Bindungsarten, Bindungsebenen, Struktur der gebundenen Kunden). Alle drei Aspekte können mit Hilfe von Kenngrößen allein allerdings lediglich eingeschränkt analysiert werden (siehe Tabelle 4).

Mit Hilfe einer Analyse der Bindungsarten (Attraktivität und Abhängigkeit) kann das Gleichgewicht der Kundenbindung überprüft werden (Plinke 1997, S. 50; Tomczak/Reinecke/Dittrich 2009): Kundenbindung nur über Attraktivität (beispielsweise Kundenzufriedenheit) zu erzielen ist häufig teuer. Kundenbindung nur über Abhängigkeit (beispielsweise über Verträge) zu erreichen fördert opportunistisches Verhalten und erschwert die Kundenakquisition. Langfristig ist somit sicherzustellen, dass die Kundenbindungsmaßnahmen in ihrer Gesamtheit sowohl zu Attraktivität als auch zu einer gewissen Abhängigkeit führen. Ergänzend sind Risikokenngrößen sinnvoll, um selbst nicht von einzelnen Key Accounts abhängig zu sein.

Je nach Unternehmenssituation kann es sinnvoll sein, auch bezüglich der verschiedenen *Bindungsebenen* (Organisation/Unternehmen, Leistung/Marke, Personen) ein Gleichgewicht anzustreben. So ist es für eine Privatbank beispielsweise nicht vorteilhaft, wenn die Kundenbindung ausschließlich auf persönlichen Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Kunden beruht. Denn für den Fall, dass die Mitarbeiter den Arbeitgeber wechseln sollten, besteht sonst die Gefahr, dass die Kunden das Unternehmen ebenfalls wechseln.

Die Struktur der Stammkunden kann analog zur Kundenakquisition mit Kennzahlen analysiert werden; sie beeinflusst die Effektivität der Kundenbindung maßgeblich (siehe hierzu auch Palloks 1998, S. 257).

Bindungsarten (Verhältnis von Attraktivität und Abhängigkeit)	<p>Analyse der Wahrnehmung der Bindungsart aus Kundensicht: Verhältnis von Kundenzufriedenheit und wahrgenommener Abhängigkeit</p> <p>Vertragliche Bindung: Durchschnittliche Restdauer der vertraglich vereinbarten Kundenbindung</p> <p>Gegenüberstellung Kundenzufriedenheit und Kaufverhalten: Analyse von Differenzen zwischen der gemessenen Kundenzufriedenheit und dem tatsächlichen Kauf- und Migrationsverhalten der Kunden</p> <p>Abhängigkeit von einem Kunden: Umsatzanteil des Kunden in Prozent im Verhältnis zu (1 – Break-even-Kapazität in Prozent)</p>
Bindungsebenen (Bindung an Unternehmen, Leistungen bzw. Marken oder Personen)	<p>Kaufgrundanalysen: Analyse der Bezugsfaktoren für die Kundenbindung (beispielsweise Vertreter, Marke, Unternehmensimage, Leistung, ggf. als Rangordnungsziffern)</p> <p>Zufriedenheitsanalysen: Analyse von Differenzen zwischen Unternehmens-, Marken- und Mitarbeiterzufriedenheiten</p> <p>Wechselwahrscheinlichkeitsanalysen: Analyse des voraussichtlichen Kaufverhaltens, wenn gewisse Leistungsaspekte geändert würden (beispielsweise Vertreterwechsel)</p>

Kundenstruktur	<p>Zielkundenanteil: (Umsatz-/Deckungsbeitrags-)Anteil der Stammkunden, die auch dem anvisierten Kundensegment angehören</p> <p>Aktionskundenanteil: Anteil der Stammkunden, die ausschließlich zu Sonderpreisen bzw. -konditionen kaufen</p> <p>Durchschnittliches Potenzial der Stammkunden: Durchschnittliches Umsatz- oder Deckungsbeitragspotenzial der Stammkunden für einen definierten Zeitraum</p> <p>A-, B-, C-Kundenanteil der Stammkunden: Anteil der A-, B- oder C-Kunden (beispielsweise nach Umsatz, Deckungsbeitrag, Share of Wallet oder Potenzial) an den Stammkunden</p> <p>Großhandelskundenanteil: (Umsatz-/Deckungsbeitrags-)Anteil der Großhandelskunden an den Stammkunden</p> <p>Forderungsausfallquote: Stammkundenanteil mit Forderungsausfällen</p> <p>Dauer der Kundenbeziehung: Durchschnittliche Dauer der Kundenbeziehung bzw. Anteil verschiedener Altersklassen an Umsatz, Deckungsbeitrag oder Gesamtkundenanzahl</p>
*Analyse ist nur eingeschränkt mit Hilfe von Kennzahlen möglich	

Tabelle 4: Ausgewählte Kennzahlen zur Messung der Struktur der Kundenbindung (Quelle: in Anlehnung an Reinecke 2004, S. 290)

2.2.3 Stabilität der Kundenbindung

Neben der Stärke und der Struktur ist auch der *Stabilität* der Kundenbindung spezielle Aufmerksamkeit zu widmen (Meyer/Oevermann 1995, Sp. 1342; Palloks 1998, S. 263). So müssen bei der Kundenbindung insbesondere externe potenzielle Gefährdungen im Sinne einer umfassenden Frühaufklärung (Krystek/Müller-Stewens 1993, S. 21) antizipiert werden, beispielsweise der mögliche Markteintritt neuer Wettbewerber, geänderte rechtliche Bestimmungen oder neue Branchenspielregeln (beispielsweise Outsourcing).

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

2.3 Effizienz der Kundenbindung

Für eine umfassende Wirtschaftlichkeitsanalyse der Kundenbindung wäre es erforderlich, den Nutzen der Kundenbindung vollständig zu quantifizieren und den ebenfalls in monetären Einheiten ausgedrückten Kosten gegenüberzustellen. Anschließend müsste beurteilt werden, ob das erzielte *Output-Input-Verhältnis* optimal ist, oder ob alternative Maßnahmen die Wirtschaftlichkeit erhöhen könnten. Diese Aufgabe kann nur annähernd gelöst werden, weil zahlreiche Faktoren eine umfassende *Bewertung* erschweren:

- Die Quantifizierung des Nutzens (beispielsweise von Image-, Referenz- und Weiterempfehlungsaspekten) ist nicht vollumfänglich und objektiv möglich.
- Die Kostenzurechnung auf die Kundenbindung ist selten präzise, weil viele Marketingmaßnahmen häufig mehrere Aufgaben gleichzeitig erfüllen.
- Die Dauer der Kundenbeziehung ist selten eindeutig vorhersehbar.
- Geschäftsbeziehungen sind Investitionsobjekte (Plinke 1989, S. 320ff.; Pallocks 1998, S. 263ff.; Pallocks-Kahlen 2001, S. 540), so dass der zu betrachtende Zeitraum aufgrund der Wirkungsverzögerungen deutlich über einem Jahr liegen müsste.
- Aufgrund zu hoher Opportunitätskosten können in der Regel nicht mehrere Kundenbindungsvarianten für Effizienzvergleiche umfassend miteinander verglichen werden.

Theoretisch ist es trotz der beschriebenen Herausforderungen jedoch denkbar, Nutzen und Kosten des Kundenbindungsmanagements zumindest annäherungsweise zu ermitteln und als Kundenbindungsgewinn (absolute Differenz), als Kundenbindungsrendite (Verhältnis Gewinn zu Kosten) oder auch als Kundenbindungswert (dynamisch, kumulierter abgezinster Gewinn, vgl. Bruhn/Georgi 2009, S. 658f.; Fickert 1997, S. 255) auszuweisen (siehe auch Tabelle 5).

Kundenbindungsgewinn: Differenz von Kosten und monetär bewerteten Leistungen des Kundenbindungsmanagements
Kundenbindungsrendite: Verhältnis von Kundenbindungsgewinn zu -kosten
Kundenbindungswert: Abgezinste Differenz von einzahlungs- und auszahlungsbezogenen Wirkungen von Kundenbindungsmaßnahmen im Verhältnis zum eingesetzten Kapital
Return on Customer Satisfaction: Abgezinste Differenz von einzahlungs- und auszahlungsbezogenen Wirkungen von Kundenzufriedenheitsmaßnahmen im Verhältnis zum eingesetzten Kapital
Umsatzrentabilität einer Geschäftsbeziehung: Verhältnis des kumulierten kundenspezifischen Betriebsergebnisses zu dem mit diesem Kunden erzielten Umsatz
Betreuungseffizienz: Durchschnittlicher Deckungsbeitrag eines Kunden(-segments) im Verhältnis zum finanziellen Aufwand in einer definierten Periode
Kundeneffizienz: Kundendeckungsbeitrag im Verhältnis zur Inanspruchnahme einer definierten Engpasskapazität
Anzahl betreuter Kunden pro Verkaufsperson: Durchschnittliche Anzahl von Kunden, die von einem Mitarbeiter betreut werden (ggf. differenziert nach A-, B-, C-Kunden)
Kalkulationsabweichung: Verhältnis von Vorkalkulation zu Nachkalkulation bei Projekten mit bisherigen Kunden

Tabelle 5: Ausgewählte Kennzahlen zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Kundenbindungsmaßnahmen (Effizienz)
(Quelle: in Anlehnung an Reinecke 2004, S. 293)

3. Fazit

Der vorliegende Beitrag hat den Schwerpunkt insbesondere auf die Analyse langfristiger Geschäftsbeziehungen sowie ein auf Kennzahlen gestütztes Controlling der Kundenbindung gelegt. Ein wirksames Controlling der Kundenbindung darf aber nicht isoliert erfolgen, sondern sollte im Rahmen eines integrierten Marketingcontrolling (Reinecke/Janz 2007) stattfinden. So sind beispielsweise insbesondere die Kundenstruktur sowie Wechselbeziehungen zu anderen Marketingaufgaben im Sinne einer durchdachten Marketingstrategie zu berücksichtigen: Beispielsweise sollten sich Kundenbindungsmaßnahmen auf attraktive Kunden fokussieren; ferner besteht die Gefahr, dass sich eine übertriebene Kundenbindung durchaus negativ auf die Leistungsinnovationsfähigkeit eines Unternehmens auswirken könnte.

Entscheidend für ein wirksames Kundenbindungsmanagement in der Praxis ist ferner, dass die Umsetzung der Kundenbindung durch geeignete Ressourcen und eine optimale Organisation erleichtert wird (siehe hierzu Dittrich 2002, S. 205 ff. sowie Homberg/Bruhn 2009).

Literaturverzeichnis

- Anderson, E./Weitz, B. (1992): The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 2, S. 62-74.
- Anderson, E.W./Sullivan, M. (1993): The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction For Firms, in: *Marketing Science*, Vol. 12, No. 2, S. 125-143.
- Anderson, J.C./Narus, J.A. (1999): Welchen Wert hat Ihr Angebot für den Kunden?, in: *Harvard Business Manager*, 21. Jg., Nr. 4, S. 97-107.
- Backhaus, K./Voeth, M. (2007): *Industriegütermarketing*, 8. Aufl., München.
- Bänsch, A. (2002): *Käuferverhalten*, 9. Aufl., München.
- Bendapudi, N./Berry, L.L. (1997): Customers' Motivations for Maintaining Relationships With Service Providers, in: *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 1, S. 15-37.
- Boutellier, R./Lach, C. (2000): *Produkteinführung – Herausforderung für Marketing und Logistik*, München.
- Bruhn, M. (1985): Marketing und Konsumentenzufriedenheit, in: *Das Wirtschaftsstudium*, 14. Jg., Nr. 6, S. 300-307.

- Bruhn, M./Georgi, D. (2009): Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements, in: Bruhn, M./Homburg, Ch. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 635-665.
- Burmann, C. (1991): Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität. Das Beispiel der Automobilindustrie, in: *Marketing ZFP*, 13. Jg., Nr. 4, S. 249-258.
- Day, R.L. (1982): The Next Step: Commonly Accepted Constructs for Satisfaction Research, Paper presented at the 7th Annual Conference on Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior, Knoxville.
- Day, G.S. (2000): Capabilities for Forging Customer Relationships, MSI Working Paper No. 00-118, Cambridge (Mass.).
- DeSouza, G. (1992): Designing a Customer Retention Plan, in: *Journal of Business Strategy*, Vol. 13, No. 2, S. 24-28.
- Dichtl, E./Schneider, W. (1994): Kundenzufriedenheit im Zeitalter des Beziehungsmanagements, in: Belz, Ch./Schögel, M./Kramer, M. (Hrsg.), *Lean Management und Lean Marketing*, St.Gallen, S. 6-12.
- Diller, H. (1995): Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing, Arbeitspapier Nr. 40, hrsg. v. H. Diller, Institut für Marketing, Universität Nürnberg-Erlangen, Nürnberg.
- Diller, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: *Marketing ZFP*, 18. Jg., Nr. 2, S. 81-94.
- Diller, H. (2008): *Preispolitik*, 4. Aufl., Stuttgart u.a.
- Diller, H./Kusterer, M. (1988): Beziehungsmanagement, Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: *Marketing ZFP*, 10. Jg., Nr. 3, S. 211-220.
- Diller, H./Müllner, M. (1997): Kundenbindungsmanagement bei Dienstleistungen, Arbeitspapier Nr. 54 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.
- Dittrich, S. (2002): Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing, 2. Aufl., St.Gallen.
- Dwyer, R.F./Schurr, P.H./Oh, S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, S. 11-27.
- Fickert, R. (1997): Key Account Controlling, in: Fickert, R./Meyer, C. (Hrsg.), *Moderne Ansätze in Rechnungslegung und Controlling*, Bern, S. 227-257.
- Ford, D. (Hrsg.) (1990): *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, London u.a.
- Ganesan, S. (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, S. 1-19.

- Helm, R. (1995): Strategisches Controlling für den Vertrieb zur Unterstützung der Marketing-Kommunikation, in: *Marktforschung & Management*, 39. Jg., Nr. 1, S. 27-32.
- Heskett, J.L./Jones, T./Loveman, G./Sasser, E.W./Schlesinger, L.A. (1994): Putting The Service-profit Chain to Work, in: *Harvard Business Review*, 72. Jg., Nr. 2, S. 164-174.
- Homburg, Ch./Bruhn, M. (2009): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Homburg, Ch. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 3-39.
- Homburg, Ch./Becker, A./Hentschel, F. (2009): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, Ch. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 111-143.
- Jones, Th.O./Sasser, W.E. (1995): Why Satisfied Customer Defect, in: *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 6, S. 88-99.
- Kaas, K.P./Runow, H. (1984): Wie befriedigend sind die Ergebnisse der Forschung zur Verbraucherzufriedenheit?, in: *Die Betriebswirtschaft*, 44. Jg., Nr. 3, S. 451-460.
- Keller, S.W./Davis, M.A. (1994): Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No. 1, S. 52-61.
- Kleinaltenkamp, M./Fliess, S./Jacob, F. (1996) (Hrsg.): *Customer Integration – Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration*, Wiesbaden.
- Krapfel, R.E./Salmond, D./Spekman, R. (1991): A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 25, No. 9, S. 22-37.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P./Gröppel-Klein, A. (2009): *Konsumentenverhalten*, 9. Aufl., München.
- Krystek, U./Müller-Stewens, G. (1993): Frühaufklärung für Unternehmen: Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen, Stuttgart.
- Kühn, R. (2002): Vorschlag für eine prozessorientierte Interpretation des Marketing-Mix, in: Böhler, H. (Hrsg.), *Marketing-Management und Unternehmensführung*, Stuttgart, S. 99-118.
- Kuß, A./Tomczak, T./Reinecke, S. (2007): *Marketingplanung, Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung*, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Luhmann, N. (2000): *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, 4. Aufl., Stuttgart.

- Meffert, H. (2008): Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M./Homburg, Ch. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 157-179.
- Meyer, A./Oevermann, D. (1995): Kundenbindung, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.), *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 4, *Handwörterbuch des Marketing*, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1340-1351.
- Moorman, C./Zaltman, G./Desphande, R. (1992): Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 3, S. 314-328.
- Morgan, R.M./Hunt, S.D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, S. 20-38.
- Neely, A. (1998): *Measuring Business Performance – Why, what and how*, London.
- Palloks, M. (1998): Controlling langfristiger Geschäftsbeziehungen, in: Lachnit, L./Lange, C./Palloks, M. (Hrsg.), *Zukunftsfähiges Controlling: Konzeption, Umsetzungen, Praxiserfahrungen*, München, S. 246-274.
- Palloks-Kahlen, M. (2001): Kennzahlengestütztes Controlling im kundenorientierten Vertriebsmanagement, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling*, St. Gallen/Wien, S. 520-543.
- Plinke, W. (1989): Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: Specht, G./Silberer, G./Engelhardt, H.W. (Hrsg.), *Marketing-Schnittstellen*, Stuttgart, S. 305-325.
- Plinke, W. (1997): Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.), *Geschäftsbeziehungsmanagement*, Berlin u.a., S. 1-61.
- Reichheld, F.F./Kenny, D.W. (1990): The Hidden Advantages of Customer Retention, in: *Journal of Retail Banking*, Vol. 12, No. 4, S. 19-23.
- Reinartz, W./Krafft, M. (2001): Überprüfung des Zusammenhangs von Kundenbindung und Kundenertragswert, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71. Jg., Nr. 11, S. 1263-1281.
- Reinecke, S. (1996): *Management von IT-Outsourcing-Kooperationen. Von der IT-Effizienzsteigerung zur Informationsoptimierung*, St.Gallen.
- Reinecke, S. (2004): *Marketing Performance Management. Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem*, Wiesbaden.
- Reinecke, S./Mühlmeier, S. (2002): *Customer Relationship Management bei europäischen Dienstleistern. Untersuchung grundlegender Zusammenhänge im CRM sowie Länder- und Branchenunterschiede*, Arbeitspapier des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, St. Gallen.
- Reinecke, S./Janz, S. (2007): *Marketingcontrolling. Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz*, Stuttgart.

- Rusbult, C.E. (1983): A Longitudinal Test of the Investment Model: The Development (and Deterioration) of Satisfaction and Commitment in Heterosexual Involvement, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45, No. 1, S. 101-117.
- Sheth, J./Parvatiyar, A. (1995): Relationship Marketing in Consumer Markets, Antecedents and Consequences, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. No. 4, S. 255-271.
- Siredeshmukh, D./Singh, J./Saboi, B. (2002): Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges, in: *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 1, S. 15-37.
- Söllner, A. (1993): *Commitment in Geschäftsbeziehungen. Das Beispiel Lean Production*, Wiesbaden.
- Stauss, B. (1997): Führt Kundenzufriedenheit zur Kundenbindung?, in: Belz, G. (Hrsg.), *Marketingtransfer*, Bd. 5, *Kompetenz für Marketinginnovationen*, St.Gallen, S. 76-86.
- Tomczak, T./Dittrich, S. (1998): *Erfolgreich Kunden binden – Eine kompakte Einführung*, Zürich.
- Tomczak, T./Reinecke, S. (1999): Der aufgabenorientierte Ansatz als Basis eines kundenorientierten Wertmanagements, in: Grünig, R./Pasquier, M. (Hrsg.), *Strategisches Management und Marketing*, Festschrift für Richard Kühn, Bern u.a.
- Tomczak, T./Reinecke, S./Dittrich, S. (2009): Kundenpotenziale ausschöpfen – Gezielte Ansätze für Kundenbindung in verschiedenen Geschäftstypen, in: Hinterhuber, H.H./Matzler, K. (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung*, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 107-131.
- Tomczak, T./Reinecke, S./Mühlmeier, S. (2002): *Der aufgabenorientierte Ansatz – Beitrag der Marketingtheorie zu einer Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes*, Arbeitspapier des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, St. Gallen.
- Tomczak, T./Reinecke, S./Karg, M./Mühlmeier, J. (1998): *Best Practice in Marketing. Empirische Erfolgsstudie zum aufgabenorientierten Ansatz*, Fachbericht für Marketing, Nr. 2/1998, St.Gallen.
- Zeithaml, V.A./Berry, L.L./Parasuraman, A. (1996): The Behavioral Consequences of Service Quality, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 2, S. 31-46.

Summary

An effective controlling of the main task in marketing – customer retention – should be based on a comprehensive analysis of the interdependencies of long business relations. A differentiation of these relationships can be taken between the character of the relationship, the potential and the level of the relationship. The marketing related controlling should support managers in forming a balanced customer-retention-mix which takes these aspects into account. Key figures provide important information for this purpose and help to structure the cause-effect-relations.