

Bongartz, Alina

**Research Report**

## Der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg: Die Wirkung von Value Added Services

EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement, No. 31

**Provided in Cooperation with:**

European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV), Hostert (Luxembourg)

*Suggested Citation:* Bongartz, Alina (2018) : Der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg: Die Wirkung von Value Added Services, EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement, No. 31, European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV), Hostert

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/179516>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

EIKV-Schriftenreihe zum  
Wissens- und Wertemanagement

Der Einfluss der Kundenzufriedenheit  
auf den Unternehmenserfolg –  
die Wirkung von Value Added Services

Alina Bongartz

## IMPRESSUM

EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement

Herausgeber: André Reuter, Heiko Hansjosten, Thomas Gergen

© EIKV Luxemburg, 2016, 2017, 2018

European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV)

c/o M. André REUTER – 8, rue de la source

L-6998 Hostert - GD de Luxembourg

[info@eikv.org](mailto:info@eikv.org)

[www.eikv.org](http://www.eikv.org)

<b>I. INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>.....</b>
<b>II. ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>4</b>
<b>III. TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>4</b>
<b>IV. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>5</b>
<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>6</b>
<b>2. GRUNDLAGEN DER KUNDENBINDUNG .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Strategische Bedeutung der Kundenbindung im Rahmen der markt- und forschungsbezogenen Entwicklungen .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. Begriff der Kundenbindung, Kundenloyalität und des Kundenbindungsmanagements.....</b>	<b>9</b>
<b>2.3. Einordnung der Kundenbindung in die klassischen vier Marketinginstrumente .....</b>	<b>10</b>
<b>2.4. Einordnung der Kundenzufriedenheit in die Wirkungskette der Kundenbindung und des Kundenbindungsmanagements .....</b>	<b>11</b>
<b>3. ANALYSE DES ZUSAMMENHANGS ZWISCHEN KUNDENZUFRIEDENHEIT UND KUNDENBINDUNG .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Die Theorie der kognitiven Dissonanz .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2. Die Lerntheorie.....</b>	<b>14</b>
<b>3.3. Die Risikotheorie .....</b>	<b>15</b>
<b>4. DAS THEORETISCHE KONSTRUKT DER KUNDENZUFRIEDENHEIT....</b>	<b>17</b>
<b>4.1. Begriffsabgrenzung .....</b>	<b>17</b>
<b>4.2. Entstehung von Kundenzufriedenheit .....</b>	<b>18</b>
<b>4.3. Überblick über einen weiteren Ansatz zur Entstehung von Kundenzufriedenheit: „Das Kano-Modell“ .....</b>	<b>19</b>
<b>4.4. Dimensionalität von Kundenzufriedenheit anhand der verschiedenen Wirtschaftssektoren .....</b>	<b>22</b>

4.4.1. Konsumgüterbereich .....	23
4.4.2. Industriegüterbereich.....	23
4.4.3. Dienstleistungsbereich .....	23
<b>4.5. Psychische Bestimmungsgründe der Kundenzufriedenheit.....</b>	<b>24</b>
<b>4.6. Die Bedeutung von Emotionen, Motivationen, Kognitionen und unbewussten Prozessen .....</b>	<b>26</b>
<b>4.7. Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg .....</b>	<b>27</b>
<b>4.8. Der Zusammenhang von Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg in der Literatur .....</b>	<b>29</b>
4.8.1. Die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität anhand funktionaler Zusammenhänge.....	30
4.8.2. Weitere moderierende Variablen .....	32
<b>5. KUNDENZUFRIEDENHEITSMESSUNG.....</b>	<b>33</b>
<b>5.1. Leitfaden und Grundgedanke.....</b>	<b>34</b>
<b>5.2. Verfahren der Kundenzufriedenheitsmessung .....</b>	<b>35</b>
5.2.1 Objektive Verfahren.....	36
5.2.2 Subjektive Verfahren .....	36
5.2.2.2 Merkmalsorientierte Verfahren.....	37
5.2.2.2.1 Implizites Verfahren.....	38
5.2.2.2.2. Explizites Verfahren.....	38
5.2.2.3 Problemorientiertes Verfahren .....	39
<b>5.3. Ziele von Zufriedenheitsmessungen .....</b>	<b>39</b>
<b>5.4. Kritische Würdigung .....</b>	<b>40</b>
<b>6. BEDEUTUNG DES QUALITÄTSBEGRIFFES .....</b>	<b>41</b>
<b>6.1. Auswirkungen von Kunden(un)zufriedenheit.....</b>	<b>42</b>
<b>6.2. Der Zusammenhang zwischen Qualität, Kundenbindung und Kundenzufriedenheit bzw. Kundenunzufriedenheit .....</b>	<b>43</b>
<b>7. VALUE-ADDED-SERVICES ZUR WERTSTEIGERUNG IM UNTERNEHMEN.....</b>	<b>44</b>
<b>7.1. Definition.....</b>	<b>45</b>
<b>7.2. Instrumente von Value-Added-Services .....</b>	<b>45</b>

<b>7.3. Einteilung von Value-Added-Services nach deren Differenzierungswirkung..</b>	<b>48</b>
<b>7.4. Vorteile von Value-Added-Services für den Anbieter auf einen Blick .....</b>	<b>48</b>
<b>7.5. Der emotionale Einfluss von Kundenbindungsprogrammen auf Kunden .....</b>	<b>51</b>
<b>7.6. Effekte von Kundenbindungsprogrammen .....</b>	<b>52</b>
<b>7.7. Kundenbeziehungen durch den Einsatz von Kundenkarten richtig managen</b>	<b>53</b>
<b>7.8. Online-Umfrage - Auswertungsergebnisse .....</b>	<b>55</b>
<b>7.9. Fazit und Ausblick der Umfrageergebnisse.....</b>	<b>57</b>
<b>8. KUNDENZUFRIEDENHEIT DURCH VALUE-ADDED-SERVICES STEIGERN AM FALLBEISPIEL DER PAYBACK-KUNDENKARTE .....</b>	<b>57</b>
<b>8.1. Payback-Konzept .....</b>	<b>58</b>
8.1.1. Funktionsweise.....	58
8.1.2. Marktstellung .....	59
8.1.3. Aktuelle Marketingmaßnahmen.....	61
<b>8.2. Der Erfolgsfaktor der emotionalen Kundenzufriedenheit .....</b>	<b>61</b>
8.2.1. Vorteile für die Partnerunternehmen.....	62
8.2.1.1. Fallbeispiel des Partnerunternehmens dm-Drogerie- Markt.....	64
<b>8.3. Payback – Ausblick für die Zukunft .....</b>	<b>65</b>
8.3.1. Trends.....	66
8.3.2. Wachstumsfelder.....	68
<b>8.4. Fazit des Konzeptes „Payback“ .....</b>	<b>69</b>
<b>9. FAZIT .....</b>	<b>70</b>
<b>10. AUSBLICK UND HERAUSFORDERUNGEN DER ZUKUNFT .....</b>	<b>71</b>
<b>11. LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>73</b>
<b>12. ANHANG .....</b>	<b>75</b>

## II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Marketinginstrumente für die Kundenbindung.....	10
Abbildung 2: Wirkungskette der Kundenbindung .....	12
Abbildung 3: Confirmation / Disconfirmation Paradigma: Die Entstehung von Kundenzufriedenheit .....	18
Abbildung 4: Das Kano-Modell.....	21
Abbildung 5:Die Bedürfnispyramide .....	26
Abbildung 6: Mögliche funktionale Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung .....	31
Abbildung 7: Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit.....	36
Abbildung 8: Mögliche Reaktionen einzelner Kunden auf Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit.....	42
Abbildung 9: Die sechs Arten von Value-Added-Services .....	46
Abbildung 10: Der typische Lebenszyklus nach Strauss .....	50
Abbildung 11:Grundmechanik von Bonusprogrammen .....	51
Abbildung 12: Payback-Punkte-Einlösung.....	59
Abbildung 13: Payback Verbreitungsgrad im Vergleich.....	60
Abbildung 14: Payback-Nutzer weltweit.....	68

## III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausgewählte Studien zu Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert .....	83
----------------------------------------------------------------------------------	----

## **IV. Abkürzungsverzeichnis**

Bspw.	Beispielsweise
C/D	Confirmation / Disconfirmations Paradigma
o.a.	oben angeführt, angegeben
o.g.	oben genannten
s.o.	siehe oben
VAS	Value-Added-Services
vgl.	Vergleichsweise

## 1. Einleitung

Nicht zuletzt sind stagnierende Märkte und der daraus resultierende Verdrängungswettbewerb dafür verantwortlich, dass Anbieter unterschiedlichster Branchen vor immer größeren Herausforderungen stehen. Die Bedeutung und der Einsatz gezielter Kundenbindungsmaßnahmen haben daher in den letzten Jahren signifikant zugenommen und sind für Unternehmen heutzutage unverzichtbar. Je länger die Kundenbeziehungen dauern, desto besser zahlen diese sich für die Unternehmen aus. Dies liegt u.a. daran, dass die Neukundengewinnung mit einem hohen Kosten- und Zeitaufwand verbunden ist. Darüber hinaus sind die Anbieter durch den verschärften Wettbewerbsdruck und der zunehmenden Preissensibilisierung von Kunden gezwungen, sich mit ihren Produkten und Dienstleistungen zu differenzieren und am Markt zu positionieren. Auch wenn es darum geht, bestehende Kunden dazu zu bringen, mehr und häufiger beim betreffenden Unternehmen zu kaufen, gewinnt systematisches Kundenbindungsmanagement mehr an Aufmerksamkeit und Bedeutung. Da gerade bestehende Kunden, die mit dem Anbieter vertraut sind, eher dazu geneigt sind, andere Produkte und Dienstleistungen des gleichen Anbieters zu kaufen, eröffnen sich für den Markt der Kundenzufriedenheit viele Potenziale. Daher bietet gerade der Einsatz Value-Added-Services den Anbietern eine große Möglichkeit, sich von der Konkurrenz abzuheben. Während die Kundenbindung häufig aus der Anbietersicht betrachtet wird, beleuchtet die vorliegende Arbeit auch die nachfrageorientierte Perspektive, die gewöhnlich die Wirtschaftspsychologie einnimmt. Darüber hinaus wird in den Beitrag der Frage nachgegangen, ob Kundenzufriedenheit grundsätzlich zur Kundenbindung führt und mithilfe von Value-Added-Services der Unternehmenserfolg strategisch beeinflusst und gesteigert werden kann. Zu diesem Zweck werden daher die unterschiedlichen Konstrukte zunächst ausführlicher erläutert und dessen Zusammenhang anhand einer durchgeführten Online-Umfrage näher betrachtet.

## **2. Grundlagen der Kundenbindung**

Um einen Überblick über die Kundenzufriedenheit zu erhalten, ist es zur besseren Überschaubarkeit wichtig, zunächst die Grundlagen der Kundenbindung, sowie deren strategische Bedeutung und Entwicklungsgeschichte zu erläutern, da diese in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit stehen. Anschließend findet die Einordnung der Kundenzufriedenheit in die Wirkungskette der Kundenbindung statt.

### **2.1. Strategische Bedeutung der Kundenbindung im Rahmen der markt- und forschungsbezogenen Entwicklungen**

Ein Grund warum die Bedeutung des Themas Kundenbindung in den letzten Jahren sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Forschung stark zugenommen hat, ist die einerseits auf der Unternehmensseite anwachsende und bis heute anhaltende globale Verstärkung der Wettbewerbsintensität sowie andererseits die Veränderung des Konsumentenverhaltens. Da heutzutage die Kunden wesentlich zielgerichteter und souveräner Produktinformationen einholen und Produktvergleiche tätigen, wird ein bewussteres Konsumentenverhalten und eine genaue Erwartungshaltung geschaffen. Nicht zuletzt, steht dies auch in unmittelbaren Zusammenhang mit dem veränderten und weitverbreiteten digitalen Mediennutzungsverhalten. Auch durch den zunehmenden Wettbewerb im Zuge der Globalisierung und der Markttransparenz, befinden Unternehmen sich heutzutage in einer stetig wachsenden Konkurrenzsituation. Die markt- und wettbewerbsbezogene Veränderung hatte für viele Unternehmen zur Folge, dass es schwieriger wurde, Vorjahresergebnisse – und gewinne wie auch die Wachstumsraten der Vergangenheit aufrechtzuerhalten. Durch diese Phase starteten gegen Ende der 1980er Jahre viele Unternehmen ein Umdenken und nahmen eine externe Umorientierung - hin zum Kunden – vor.<sup>1</sup> Nicht nur für die Unternehmen wurde dieses Thema zu einem Schwerpunkt gesetzt. Auch viele Autoren befassten sich hiermit. Dies zeigt u.a. der Anstieg seit Anfang der 1980er Jahre zahlreicher wissenschaftlicher Publikationen, welche sich mit dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit, dessen Determinanten und Messmöglichkeiten, auseinandersetzen (vgl. die richtungsweisenden

---

<sup>1</sup> Handbuch Kundenbindungsmanagement von Manfred Bruhn/Christian Homburg (Hrsg): 8Auflage: S. 7

Arbeiten von Day 1977; 1982a; 1982b; 1984; Churchill/Suprenant 1982; Anderson et al. 1994).<sup>2</sup> Nicht nur Marketingforscher haben ein zunehmendes Interesse an dem Phänomen des zufriedenen Kunden. Für viele Unternehmen stellt die Kundenzufriedenheit ein bedeutendes Ziel und nicht zuletzt eine enorme Herausforderung dar.

Doch insbesondere im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, stellte sich die Frage, ob es wirklich die Kundenzufriedenheit mit einer einzelnen Transaktion ist, die die Treue eines Kunden determiniert. Viele Autoren unterstreichen diese Hypothese (Shetz 1968, S.25; Wilton/Nicosia 1986, S. 9ff.; Rust et al. 1995, S. 64) und behaupten, dass es viel wahrscheinlicher ist, dass die Auswirkungen eines Zufriedenheitsurteils, das auf wiederholter Erfahrung basiert und sich somit bei den Kunden stabilisiert hat, auf die Kundentreue größer sind, als die der Zufriedenheit mit einer singulären Käuferfahrung. Auch wenn die transaktionsspezifische Methode von Kundenzufriedenheit insbesondere dadurch problematisch ist, dass sich ihre Anwendbarkeit auf spezielle Fragestellungen des Konsumgüterrechts beschränkt, so vertritt jedoch gerade der Industriegüterbereich die Auffassung, dass die Geschäftsbeziehung mit ihrer Gesamtheit der einzelnen Facetten als Beurteilungsobjekt in den Vordergrund fällt. Dies entsteht nicht zuletzt, durch den in seiner Popularität ständig wachsenden Forschungszweig des Relationship Marketings, die eine Umorientierung des Marketingfokus propagiert. Vertreter dieses Konzeptes, begründen daher nicht einzelne Transaktionen, sondern die Langlebigkeit von Geschäftsbeziehungen in den Mittelpunkt des Marktinteresses. Die hierfür erforderliche Grundvoraussetzung für die langlebige Geschäftsbeziehung, ist demnach eine stabile Zufriedenheit beider Geschäftspartner in ihrem Austauschprozess, da so erst die Grundlage für die Entstehung von Vertrauen und die Langlebigkeit einer Geschäftsbeziehung entwickelt werden kann (vgl. Heide/Weiss 1995, S. 32).

Insbesondere die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundentreue bei der Modellierung von Kundenzufriedenheit als kognitive und affektive Evaluierung der gesamten Erfahrungen mit einem bestimmten Anbieter und

---

<sup>2</sup> Handbuch Kundenbindungsmanagement von Manfred Bruhn/Christian Homburg (Hrsg): 8.Auflage: S. 103

dessen Produkt, verdeutlicht den Einfluss von Kundenzufriedenheit auf eine erfolgreiche Kundenbindung.<sup>3</sup>

## **2.2. Begriff der Kundenbindung, Kundenloyalität und des Kundenbindungsmanagements**

Da in der Literatur die Begriffe der Kundenzufriedenheit oftmals synonym zu den Begriffen von Kundenbindung, Kundenbindungsmanagement oder Kundenloyalität verwendet werden, ist die Klärung der Begriffe von Bedeutung.

Die Kundenbindung bildet mit dem Kundenbindungsmanagement die Oberbegriffe für Kundenbindungsmaßnahmen. In Anlehnung an die Definitionen von Diller (1996) sowie Meyer/Oevermann (1995) wird Kundenbindung wie folgt definiert:

„Kundenbindung umfasst 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>4</sup>

Die Kundenbindung beschreibt demnach die nachfragerbezogene und anbieterbezogene Sicht der Kundenbindung. Die Kundenloyalität dagegen, beschreibt lediglich die nachfragerbezogene Perspektive einer Bindung und kann erst durch Kundenzufriedenheit erreicht werden. Loyale Kunden haben oftmals einen positiven und emotionalen Bezug zu Produkt und Anbieter.

Das Kundenbindungsmanagement bezieht sich wiederum auf die anbieterseitigen Aktivitäten und wird wie folgt definiert:

„Kundenbindungsmanagement ist die systematische Analyse, Planung und Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen mit dem Ziel, dass die Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten.“<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Handbuch Kundenbindungsmanagement von Manfred Bruhn/Christian Homburg (Hrsg): 8. Auflage: S. 106

<sup>4</sup> Handbuch Kundenbindungsmanagement von Manfred Bruhn/Christian Homburg (Hrsg): 8. Auflage: S. 8

<sup>5</sup> Handbuch Kundenbindungsmanagement von Manfred Bruhn/Christian Homburg (Hrsg): 8. Auflage: S. 8

### 2.3. Einordnung der Kundenbindung in die klassischen vier Marketinginstrumente

Wie bereits im vorherigen Abschnitt ausführlicher erläutert, verfolgt Kundenbindung das Ziel, die Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden und darüber hinaus verlorene Kunden systematisch zurückzugewinnen. Im nächsten Schritt ist es sinnvoll, dass Konstrukt der strategischen Kundenbindung den jeweiligen Kundenbindungsinstrumenten zuzuordnen. Grundsätzlich unterscheidet die Literatur folglich die 4P's als klassische Marketing-instrumente siehe Abbildung 1:

Abbildung 1: Marketinginstrumente für die Kundenbindung

Marketinginstrumente	Marketing-Subinstrumente
<b>Kommunikationspolitik</b>	Direct-Mail: direkte Ansprache der Kunden Kundenzeitschriften: Infos, Unterhaltung, Identität Kundenkarten: Verknüpfung Kaufdaten/Personen Telefonmarketing: Kundenbefragung Online-Marketing: E-Mails, Chats, Website, Newsletter Event-Marketing: Ausflüge, Themenabende
<b>Preispolitik</b>	Rabatt- und Bonussysteme: finanzielle, naturale Vergünstigung Verträge und Garantien: freiwillige Bindung durch Anreize Preisdifferenzierungsstrategien: räumlich, zeitlich Finanzieller Reiz: Rückvergütung
<b>Produkt - und Leistungs politik</b>	Produktgestaltung Festlegung der Service- und Produktqualität Produktprogrammpolitik Markenpolitik
<b>Distributionspolitik</b>	Vertriebsorganisation und Vertriebswegegestaltung: Online - Vertrieb

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Dreyer/Dehner, 2003, S. 18; Homburg/Krohmer, 2003, S. 839)

1. Produkt – und Leistungs politik (engl. product)
2. Preispolitik (engl. Price)
3. Distributionspolitik (engl. place)
4. Kommunikationspolitik (engl. promotion)

Während die Produktpolitik vorwiegend darauf spezialisiert ist, welche Eigenschaften wie z.B. Verpackung, Qualität, Menge und Design ein Produkt vorweisen sollte, geht es bei der Preispolitik vor allem darum einen Preis festzulegen, den Kunden bereits sind zu zahlen. Die Kundenbindung findet sich besonders in der Produktpolitik wieder, da mithilfe von speziellen Preisdifferenzierungsstrategien und Vergünstigungen Anreize für

Kunden geschaffen werden können. Welche Instrumente hierfür besonders relevant sind, wird im Kapitel 7.2. näher erläutert.

Die Frage über welche Form der Vertriebskanäle ein Produkt vermarktet werden soll, wird in der Distributionspolitik festgelegt. Gestaltungsmöglichkeiten der Vertriebswege sind hier z.B. Online-Vertriebe.

Nicht zuletzt ist im Marketing-Mix auch die Kommunikationspolitik entscheidend. Diese verfolgt einerseits das Ziel einen Kundendialog aufzubauen und andererseits die zentrale Aufgabe dem Konsumenten ein unverwechselbares Angebot zu unterbreiten. Kunden sollen hierbei auf eine emotionale Weise auf das Produkt aufmerksam gemacht werden. Dieses kann in Form von Kundenkarten oder Kundenklubs erfolgen oder wie in der Abbildung bereits aufgelistet auch durch Direct-Mails oder Online-Marketing via E-Mail erfolgen. Die Direct-Mail ist dabei eines der klassischen Kundenbindungsinstrumente. Durch die direkte Kundenansprache durch z.B. Prospekte oder Kataloge auf spezielle Angebote, wird ein Kundendialog geschaffen. Auch die Ausgabe Kundenzeitschriften ist ein weit verbreitetes Kundenbindungsinstrument der Kommunikationspolitik. Grundsätzlich wird hierbei das Ziel der Information, Unterhaltung, Identität und der Interaktion verfolgt. Besonders durch das kostenlose und regelmäßige Bereitstellen und Zustellen von Zeitschriften, kann eine Steigerung des Selbstwertgefühls beim Kunden geschaffen werden.<sup>6</sup> Vorrangiges Ziel ist vor allem auffallen und den potenziellen Kunden so gut es geht rund um das Produkt, dessen Nutzen und die Leistung zu informieren.

Neben der Preispolitik hat somit auch Kommunikationspolitik großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und damit die Kundenbindung an einen Anbieter und dessen Produkt. Mit diesen Marketingmix-Instrumenten können Kunden überzeugt und Vertrauen geschaffen werden.<sup>7</sup>

#### **2.4. Einordnung der Kundenzufriedenheit in die Wirkungskette der Kundenbindung und des Kundenbindungsmanagements**

Nachdem zunächst die einzelnen Begriffsabgrenzungen erläutert wurden, kann nun aufbauend aus diesem Grundverständnis die klassische Wirkungskette, die zu

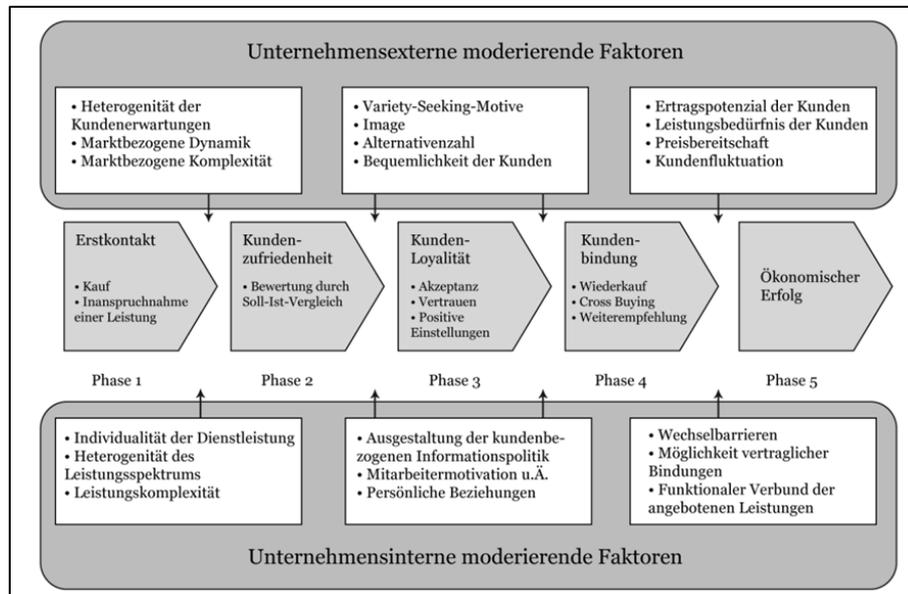
---

<sup>6</sup> Vgl. [www4.fh-swf.de](http://www4.fh-swf.de) – S. 51

<sup>7</sup> Vgl. [www.starting-up.de](http://www.starting-up.de) - Marketingmix

durchlaufen ist um eine Kundenbindung zu erreichen, näher betrachtet werden. Grundsätzlich lassen sich hierbei fünf Phasen unterscheiden siehe Abbildung 1.<sup>8</sup>

Abbildung 2: Wirkungskette der Kundenbindung



(Quelle: in Anlehnung an Bruhn 1998, S. 7)

Wie die Abbildung verdeutlicht, findet hierbei eine Unterteilung in unternehmensexterne und unternehmensinterne moderierenden Faktoren statt.

Phase 1: Hier findet zunächst der Erstkontakt zwischen Kunde und Unternehmen statt. Das bedeutet, dass ein Kauf bzw. die Inanspruchnahme einer Leistung folgen. Als unternehmensexterne moderierende Faktoren, spielen hierbei besonders die Heterogenität der Kundenerwartungen als auch die marktbezogene Dynamik und Komplexität eine Rolle. Für den unternehmensinternen Faktor, sind hier besonders die Leistungen entscheidend wie z.B. die Individualität der Dienstleistung als auch das Leistungsspektrum und der Leistungskomplexität.

Phase 2: In der Phase 2 ordnet sich die Kundenzufriedenheit in die Wirkungskette der Kundenbindung ein. Das bedeutet, dass erst nach Kauf und Inanspruchnahme einer Dienstleistung, sich bei Kunden eine Bewertung zwischen dem Soll-Ist-Vergleich bildet. Im Kapitel 3 wird dieser Vergleich noch ausführlicher erläutert.

Phase 3: Nur wenn die Phase 2 positiv ausfällt und die Erwartungshaltung erfüllt oder sogar übertroffen wurde, kann in Phase 3 die Kundenloyalität entstehen. Hier wird

<sup>8</sup> Handbuch Kundenbindungsmanagement von Manfred Bruhn/Christian Homburg (Hrsg.): 8. Auflage: S. 10

Vertrauen, Akzeptanz und eine positive Einstellung bei dem Kunden geschaffen und verankert. In dieser Phase zeigt der Kunde bereits eine verringerte Wechselbereitschaft und beabsichtigt erneut bei diesem Unternehmen zu kaufen.

Phase 4: Erst wenn die wiederholte Kaufabsicht tatsächlich umgesetzt wird, kann eine Kundenbindung geschaffen werden.

Phase 5: In dieser Phase schließt die Wirkungskette mit einer Steigerung des ökonomischen Erfolges.

Die Wirkungskette zeigt, wie wichtig der Erstkontakt zur Bildung der Kundenzufriedenheit ist. Auch wird deutlich, dass die Basis einer guten Kundenloyalität und Kundenbindung erst gegeben ist, wenn der Kunde ein positives Zufriedenheitsurteil fällt. Umso wichtiger ist es daher, sich genauer mit dem Thema der Kundenzufriedenheit zu beschäftigen und dies anhand des theoretischen Konstruktes der Kundenzufriedenheit näher zu erläutern.

### **3. Analyse des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung**

Nachdem im vorherigen Abschnitt die Einordnung der Kundenzufriedenheit in die Wirkungskette der Kundenbindung erfolgte, befasst sich der folgende Abschnitt mit den verhaltenstheoretischen Erklärungsansätzen der Dissonanz-, Lern-, und Risikotheorie, die in der Marketingforschung zur Analyse loyalen Kaufverhaltens bereits Anwendung gefunden haben. Die o.g. verhaltenstheoretischen Ansätze, erklären den Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung anhand der psychologischen Motivation und den kognitiven Entscheidungsprozessen des Kunden. Die Kundenzufriedenheit wird hier als eine wesentliche Determinante des Treueverhaltens beschrieben.

#### **3.1 Die Theorie der kognitiven Dissonanz**

Die Theorie der kognitiven Dissonanz wurde von dem Sozialpsychologe Leon Festinger (1919-1989) im Jahre 1957 entworfen und revolutioniert.

Erstmals befasste sich eine Theorie der wissenschaftlichen Psychologie mit der Dynamik der menschlichen Psyche.<sup>9</sup>

Ein kognitives System ergibt sich aus der Summe von mehreren Kognitionen (Wahrnehmungen, Wissen, Gedanken, Erfahrungen, Absichten und Meinungen) und ihren Beziehungen zueinander. Sobald die Kognitionen eines Individuums in ein Ungleichgewicht geraten bzw. nicht miteinander vereinbar sind, wird von einer kognitiven Dissonanz gesprochen. In der Sozialpsychologie wird hier dies auch als ein unangenehm empfundener Gefühlszustand beschrieben. Sobald dieser Zustand erreicht wird, versucht das Individuum, diesen zu beheben und das Gleichgewicht zwischen den Kognitionen wiederherzustellen. Somit wird deutlich, dass die Beziehung zwischen Dissonanz, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung dadurch entsteht, dass sich ein zufriedener Kunde in einem psychischen Gleichgewicht befindet. Um den Erhalt dieses Gleichgewichtes zu gewährleisten und die kognitiven Dissonanzen auszuschließen, ist der Kunde geneigt sich loyal zu verhalten und das Produkt erneut zu kaufen.<sup>10</sup>

### **3.2. Die Lerntheorie**

Menschliche Lernprozesse sind sehr komplex und vielschichtig, sodass sich im Laufe der Zeit ein ganzes Spektrum an Theorien entwickelte. Der Fokus hierbei galt dem Aufklären des Lernverhaltes verschiedenster Individuen. „Unter Lernen versteht man in einer sehr weiten Definition einen Prozess, durch den Erfahrung zu einer Einstellungs- oder Verhaltensänderung führt.“<sup>11</sup>

Unterschieden werden hier vier Arten des Lernens:<sup>12</sup>

- Klassische Konditionierung
- Instrumentelle bzw. operante Konditionierung
- Kognitives Lernen und
- Modelllernen

---

<sup>9</sup> Vgl. [www.ethologiepsychologie.wordpress.com](http://www.ethologiepsychologie.wordpress.com)

<sup>10</sup> Vgl. Handbuch Kundenbindungsmanagement von Manfred Bruhn/Christian Homburg (Hrsg.): 8. Auflage: S. 111

<sup>11</sup> Engel et al. 1993, S. 426; Hanna/Wozniak 2001, S. 137; Handbuch Kundenbindungsmanagement von Manfred Bruhn/Christian Homburg (Hrsg.): 8. Auflage: S. 111

<sup>12</sup> Sheth et al. 1999, S. 310 ; Handbuch Kundenbindungsmanagement von Manfred Bruhn/Christian Homburg (Hrsg.): 8. Auflage: S. 111

Um den Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung zu verdeutlichen, wird im folgendem insbesondere auf die operante Konditionierung eingegangen.

Bei der instrumentellen bzw. operanten Konditionierung findet das Lernen nach dem „Verstärkerprinzip“ statt. Hier wird die Auftrittswahrscheinlichkeit dadurch verstärkt, dass der Kunde „belohnt“ wird. Die Belohnung erfährt der Kunde, wenn er mit einem Produkt oder einer Dienstleistung zufrieden war. Es wird davon ausgegangen, dass nur die positiven Verhaltensweisen, beibehalten werden und somit die Auftrittswahrscheinlichkeit des Wiederkaufverhaltens erhöht. Negative Verhaltensweisen wie die „Bestrafung“ hingegen wirken kontraproduktiv und führen zu einer Verhaltensveränderung des Kunden. Durch die o.g. Zusammenwirkungen wird offensichtlich, wie eng der Bezug der Lerntheorie zum Kaufverhalten der Konsumenten beiträgt. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Kunden die mit einer Dienstleistung oder einem Produkt zufrieden sind, eine positive „Verhaltensverstärkung“ erfahren. Dies steigert wiederum die Wahrscheinlichkeit eines Wiederholungskaufs.<sup>13</sup> Je kontinuierlicher der Kunde diese Produktzufriedenheit bei wiederholten Käufen erfährt, desto schneller und enger wird dieser an ein Unternehmen gebunden. Das Ziel der Phase 3 der Wirkungskette wird hierdurch erreicht: Entstehung von Kundenloyalität.

### **3.3. Die Risikotheorie**

Die Theorie des wahrgenommenen Kaufrisikos wurde im Jahre 1960 von Bauer erstmals ausgeführt und zeigt durchaus Parallelen zur Theorie der kognitiven Dissonanz. Die Risikotheorie geht davon aus, dass Kunden versuchen, das subjektiv wahrgenommene, kaufspezifische Risiko anhand des Kaufverhaltens zu minimieren bzw. ein Risiko auszuschließen. Ein Risiko kann dadurch entstehen, dass Kunden aufgrund unvollständiger Informationen, Abweichungen zwischen den Erwartungen befürchten und potenziell absehbaren Folgen ihres Kaufverhaltens wahrnehmen. Das wahrgenommene Risiko beschreibt demnach einen kognitiven Konflikt, der in enger Verbindung mit der Dissonanztheorie steht.<sup>14</sup> Neben der Entstehung des Risikos, wird im Allgemeinen zwischen den nachfolgenden Risikoarten unterschieden.<sup>15</sup> Zunächst gibt es

---

<sup>13</sup> Vgl. [www.eric-klopp.de](http://www.eric-klopp.de) Psychologie der Kundenzufriedenheit

<sup>14</sup> Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 251; Hoyer/MacInnis 2010

<sup>15</sup> Vgl. [www.lead-conduct.de](http://www.lead-conduct.de) - Kundenbindung

die funktionalen Risiken. Diese Art von Risiken hängen für den Käufer unmittelbar mit der Beschaffenheit eines Produktes zusammen. Kunden gehen ein funktionales Risiko ein, wenn das gekaufte Produkt oder die in Anspruch genommene Dienstleistung nicht ihre Erwartungen erfüllt.

Ein finanzielles Risiko dagegen, kann dem Kunden in Form eines Fehlkaufs entstehen, bei dem ein Verlust der eingesetzten finanziellen Mittel eintritt. Es geht dabei auch um das Risiko für ein Produkt, was vielleicht letztendlich weniger Wert ist, zu viel zu bezahlen. Dies geschieht unabhängig davon, ob dem Kunden ein „wirklicher“ Verlust entstanden ist oder nicht. Auch die physischen Risiken zählen zu der Risikotheorie. Kunden befürchten bei physischen Risiken evtl. Gesundheitsschäden oder anderweitige Gefahren, die ihnen bei Produktnutzung drohen könnten. Diese könnte u.a. bereits durch den Kauf eines Bürostuhls eintreten, welcher die ergonomischen Voraussetzungen nicht erfüllt und Rückenschmerzen bei dem Kunden verursacht. Ein weiteres nicht irrelevantes Risiko, stellt das psychologische Risiko dar. Dieses entsteht, wenn der Käufer sich mit seinem Produkt nicht identifizieren kann. Auch das soziale Risiko befürchten viele Konsumenten. Diese Art von Risiko, bezieht sich auf Produkte die einen besonderen Einfluss auf das soziale Umfeld des Käufers haben. Produkte wie z.B. ein Auto oder eine Uhr, welche als Symbolstatus oftmals allgemein bekannt sind, gehören zu diesen besonders auffälligen Produkten. Genügen diese nicht den vorgeschriebenen Normen des sozialen Umfeldes, könnte das zu einem Verlust an Status und sozialer Anerkennung führen. All diese Risiken, können bei einem Kaufabschluss eintreten und beeinflussen im Vorfeld die Wahl eines Konsumenten, da dieser möglichst versucht durch Risikoreduktionsstrategien das Restrisiko so gering wie möglich zu halten. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass je stärker die Zufriedenheit im Zusammenhang mit einer Anbieterleistung ist, umso stärker ist auch die Kundenbindung an diesen Anbieter ist. Damit Unternehmen sich hieraus einen Wettbewerbsvorteil verschaffen zu können, ist es wichtig hierauf zu reagieren und mögliche Risikogefahrenquellen zu minimieren. Um im Vorfeld das Risikopotenzial zu minimieren, könnte den Kunden durch Zusatzinformationen rund um das Produkt eine bessere Orientierung verschafft werden. So wird gewährleistet, dass der Kunde ein loyales und zufriedenes Kaufverhalten beibehält und dem Anbieter treu bleibt.

## 4. Das theoretische Konstrukt der Kundenzufriedenheit

Im folgenden Abschnitt wird verdeutlicht, dass Kundenzufriedenheit als Voraussetzung für eine erfolgreiche Kundenbindung gilt. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass die zentrale Bedeutung des Kernproduktes abnimmt und das Interesse an Zusatzleistungen stetig wächst. Bevor die Ansätze zur Messung von Kundenzufriedenheit verfolgt werden können, muss zunächst die Frage geklärt werden, wie die Kundenzufriedenheit entsteht, in welchem Zusammenhang diese mit den Begriffen der Kundenbindung und des Kundenbindungsmanagements steht und wie sie sich manifestiert. In diesem Kapitel wird daher zuerst der Begriff definiert und anschließend die Auswirkung auf das Unternehmensumfeld und den Unternehmenserfolg näher erläutert.

### 4.1. Begriffsabgrenzung

Vor dem Hintergrund eines sich permanent verschärfenden dynamischen Wettbewerbs haben insbesondere die variable Markt- und Kundenorientierung als entscheidende Erfolgsfaktoren an Bedeutung gewonnen. Die Unternehmen fühlen sich herausgefordert, ihre Marktposition zu sichern und die Wettbewerbsfähigkeit für die Zukunft zu sichern.

In der Literatur existiert keine einheitliche Begriffsbestimmung für dieses wünschenswerte Gefühl bei Kunden, sondern vielmehr eine große Anzahl verschiedener Definitionsansätze.

Die Definition von Raab und Werner (2009) stellt die Erwartung und deren Erfüllung in den Mittelpunkt:

„Kundenzufriedenheit ist der Grad der Übereinstimmung zwischen der Erwartung [= Soll], die ein potenzieller Kunde an ein Produkt oder eine Dienstleistung hat, und der von ihm tatsächlich wahrgenommenen Leistung [= Ist].“<sup>16</sup> Dennoch ist relevant zu erwähnen, dass die Kundenzufriedenheit eine bedeutende Messgröße in der Wirtschaft findet und ihren Ursprung in der Sozialforschung findet.<sup>17</sup>

---

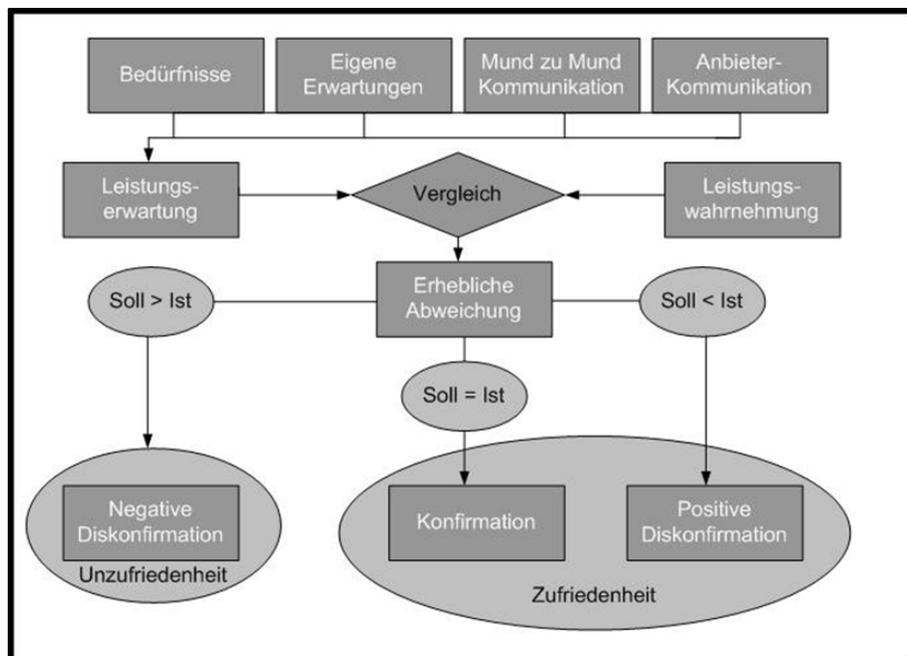
<sup>16</sup> Hoppe7 – Entstehung und Folgen von Kundenzufriedenheit (2017)

<sup>17</sup> Gruenderszene.de (2017)

## 4.2. Entstehung von Kundenzufriedenheit

Als Zufriedenheit wird in der Psychologie ganz allgemein die Übereinstimmung einer bestimmten Erwartung eines Menschen vor einer Handlung mit deren tatsächlichem Erleben danach bezeichnet. Der Zufriedenheitsgrad ist dann abhängig vom Ausmaß der Abweichung zwischen dieser Erwartung und dem Handlungsergebnis. Dieser Vorgang des Evaluationsprozesses von Ist- und Soll- Komponenten wird im Fachjargon als Konfirmation/Disconfirmation-Paradigma (C/D-Paradigma) bezeichnet (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Confirmation / Disconfirmation Paradigma: Die Entstehung von Kundenzufriedenheit



(Quelle: [www.marketinginstitut.biz](http://www.marketinginstitut.biz))

Ist die Erwartung höher als das Erlebnis, entsteht Unzufriedenheit, ist das Erlebnis mindestens gleich oder höher als die Erwartung, entsteht Zufriedenheit.<sup>18</sup> Dies bestärkt die wohl am häufigsten akzeptierte Theorie, dass sie im Allgemeinen als Resultat eines komplexen, psychischen Vergleichsprozesses verstanden wird. Das bedeutet, dass der Kunde, nach dem Gebrauch eines Sachgutes oder einer Dienstleistung, seine subjektive Erfahrung (Ist-Leistung) einem Vergleichswert (Soll-Leistung) gegenüberstellt. Übertreffen die Leistungen die Erwartungen, ist der Kunde sehr oder sogar außerordentlich zufrieden

<sup>18</sup> Lexikon Stangl (2017)

(begeistert). Entsprechen sich beide, ist er zufrieden (was für eine nachhaltige Kundenbindung/Loyalität zu wenig ist). Werden seine Erwartungen nicht erfüllt, ist er etwas oder sehr unzufrieden (verärgert). Das bedeutet, dass grundsätzlich drei verschiedene Formen der Zufriedenheit als emotionale Reaktion unterschieden werden können:

1. Progressive Zufriedenheit (positive Nichtbestätigung):

Die Erwartungshaltung vom Kunden an ein Produkt oder eine Dienstleistung wird übertroffen.

2. Stabilisierende Zufriedenheit (Bestätigung):

Die Erwartungshaltung entspricht den Erfahrungen.

3. Unzufriedenheit (negative Nichtbestätigung):

Die Erwartungshaltung des Kunden an ein Produkt und den Anbieter wurde nicht erfüllt und fällt negativ aus.

Im Gegensatz zu Glück, Genugtuung oder allgemeines Wohlbefinden, welche sich auf einen gegenwärtigen „Jetzt-Zustand“ beschränken, entwickelt sich die Kundenzufriedenheit als eine Art psychologisches Phänomen eines Gefühlszustandes, erst im Anschluss daran. Das bedeutet, dass Kundenzufriedenheit erst in der Rückschau auf einen Glückszustand gebildet werden kann.<sup>19</sup>

Somit bezeichnet die Kundenzufriedenheit die Wahrnehmung und Qualität der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden.

### **4.3. Überblick über einen weiteren Ansatz zur Entstehung von Kundenzufriedenheit: „Das Kano-Modell“**

Neben dem C/D – Paradigma, welches anhand seines integrativen Rahmens, einen Überblick über speziellere Ansätze zur Entstehung von Kundenzufriedenheit ermöglicht, gibt es eine Vielzahl weiterer Theorien und Konzepte u.a. die Assimilationstheorie, Kontrast-

---

<sup>19</sup> Vgl. Inside Trading – Was ist Zufriedenheit: (2017)

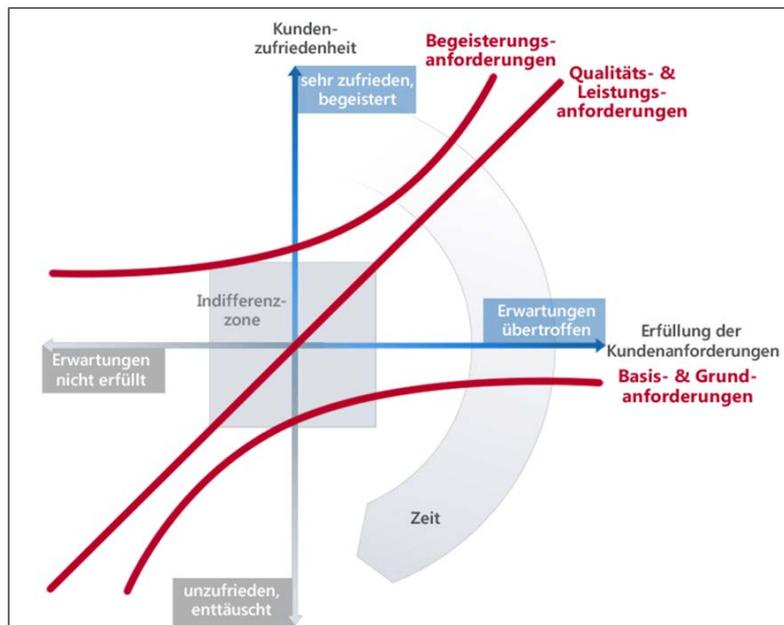
theorie, Assimilations-Kontrast-Theorie, Typologisierung der Formen der Kundenzufriedenheit, Attributionstheorie, Prospect-Theorie und das Mehr-Faktoren-Modell der Kundenzufriedenheit. Im Folgenden wird jedoch speziell auf das nach seinem Entwickler benannte Kano-Modell eingegangen, welches seinen Ursprung aus dem im Jahre 1959 von Frederick Herzberg entwickelten Zwei-Faktoren-Theorie hat. Der Idee des im Jahre 1978 entwickelten Kundenzufriedenheitsmodells von Noriako Kano liegt die Motivationstheorie von Frederick Herzberg zugrunde. Herzberg unterscheidet zwischen Hygiene- und Motivationsfaktoren. Durch Erfüllung der Hygienefaktoren, wird eine Beseitigung der Unzufriedenheit erzielt. Die Beseitigung von negativen Faktoren, führt jedoch nicht automatisch zur Zufriedenheit. Das bedeutet, dass lediglich „ein Zustand der beseitigten Unzufriedenheit“ erreicht wird.<sup>20</sup> So verdeutlicht Herzberg seine Theorie, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit nicht zwei gegensätzliche Ausprägungen einer Eigenschaft darstellen, sondern als zwei unabhängige Eigenschaften. Schlussfolgernd konnte die Erkenntnis aus der Überlegung gezogen werden, dass Zufriedenheit nicht automatisch entsteht, wenn es keine Gründe zur Unzufriedenheit gibt. Damit Zufriedenheit entsteht, müssen zusätzliche Motivatoren erfüllt werden. Demnach handelt es sich bei dem Modell der Motivationstheorie von Herzberg nicht um ein eindimensionales, sondern um ein mehrdimensionales Konstrukt. Diese Mehrdimensionalität der Kundenzufriedenheit findet sich auch im Kano-Modell wieder. Bei dem Kano-Modell handelt es sich somit um eine Übertragung aus der Arbeitsmotivationstheorie in die Analyse der Kundenwünsche.<sup>21</sup> Um den Zusammenhang zwischen der Erfüllung den Kundenanforderungen und der Kundenzufriedenheit, und den unterschiedlichen Anforderungen der Kunden an verschiedenste Produktmerkmale und Eigenschaften zu erkennen, unterteilt Kano, diese in die drei Dimensionen: Basis-, Leistungs-, und Begeisterungsmerkmale auf (siehe Abbildung 4).

---

<sup>20</sup> Vgl. [www.qz-online.de](http://www.qz-online.de) – Das Kanomodell (2017)

<sup>21</sup> Vgl. [www.microtool.de](http://www.microtool.de) – Was ist das Kanomodell

Abbildung 4: Das Kano-Modell



(Quelle: <https://www.microtool.de/was-ist-das-kano-modell/>)

Bei den Basisleistungen handelt es sich um Grundleistungen, welche vom Kunden vorausgesetzt werden. Kundenunzufriedenheit wird ausgelöst, wenn diese Merkmale nicht mehr vorhanden sind. Da Basisleistungen aber nicht „direkt“ wahrgenommen werden, führen sie auch nicht zu einer zusätzlichen Zufriedenheit. Im Fall eines Autos sind neben der Sicherheit auch die Fahrtauglichkeit sogenannte Grundleistungen. Dagegen werden Leistungsmerkmale speziell vom Kunden gefordert und haben sowohl einen Einfluss auf die Kundenunzufriedenheit, wie auch auf die Kundenzufriedenheit. Das bedeutet, dass bei Nichterfüllung der Leistungsmerkmale eine Unzufriedenheit entsteht und sobald die Leistungsmerkmale übertroffen werden, die Kundenzufriedenheit gesteigert wird. Bei Leistungsmerkmalen spricht man auch von Qualitätsmerkmalen. Im Fall des o.g. PKWs sind Eigenschaften wie z.B. eine lange Lebensdauer oder die Sicherheit wichtige Qualitätsmerkmale. Im Gegensatz zu den Basis- und Leistungsmerkmalen, werden die Begeisterungsmerkmale nicht von einem Kunden vorausgesetzt. Wenn diese Merkmale nicht angeboten werden, entsteht auch keine Kundenunzufriedenheit. Vielmehr können diese Merkmale jedoch zu einer Begeisterung beim Kunden führen, die durch eine kleine Leis-

tungssteigerung, bereits einen überproportionalen Nutzen schaffen. Ein Begeisterungsmerkmal ist im Fallbeispiel des PKWs z.B. eine Sonderausstattung und spezielle Zusatzfunktionen.<sup>22</sup>

Anhand der Erläuterung im Zusammenhang mit dem genannten Beispiel und der Abbildung zeigt das Kano-Modell deutlich, wie unterschiedlich die Auswirkungen und Effekte der einzelnen Merkmale auf die Kundenzufriedenheit sind. Den Produktnutzen durch die Anzahl von Basismerkmalen zu steigern, führt jedoch nicht zu einer erfolgreichen Differenzierung gegenüber Konkurrenzunternehmen. Für viele Unternehmen bieten daher gerade die Begeisterungsfaktoren das größte Potenzial, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu erlangen. Dennoch sollten auch die Leistungsmerkmale nicht vernachlässigt werden, da sich diese ermitteln lassen und das Fehlen oder Vorhandensein von Leistungsmerkmalen erheblichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit bzw. Kundennunzufriedenheit haben.

Eine Kombination aus Basis-, Leistungs- und Begeisterungsmerkmalen ist unabdingbar bzw. erforderlich, um langfristig am Markt bestehen und einen Wettbewerbsvorteil ausbauen zu können. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass auch die zeitliche Dynamik eine große Rolle spielt. Wie auch in der Abbildung 4 veranschaulicht, können im zeitlichen Verlauf aus Begeisterungsfaktoren zunächst Leistungsfaktoren und anschließend Basisfaktoren werden. Ebenso kann es jedoch umgekehrt sein, dass aus Basisfaktoren und Leistungsfaktoren sogar Begeisterungsfaktoren werden können.

#### **4.4. Dimensionalität von Kundenzufriedenheit anhand der verschiedenen Wirtschaftssektoren**

Während im vorherigen Abschnitt die Entstehung von Kundenzufriedenheit anhand von speziellen Konzepten und Theorien näher erläutert wurde, befasst sich die Dimensionalität dieses Konstruktes als weitere wissenschaftliche Durchdringung für die Entstehung von Kundenzufriedenheit. Im Folgenden werden diese anhand der drei Wirtschaftsbereiche: dem Konsumgüterbereich, dem Industriegüterbereich und dem Dienstleistungsbereich unterschieden.

---

<sup>22</sup> Vgl. [www.microtool.de](http://www.microtool.de) – Das Kanomodell

#### **4.4.1. Konsumgüterbereich**

Im Konsumgüterbereich gibt es unterschiedlichste Studien bzw. Arbeiten, welche sich mit der Identifikation der Dimensionen der Kundenzufriedenheit beschäftigen. Eine Studie von Swan/Combs aus dem Jahre 1976 ergab, dass die Kundenzufriedenheit anhand eines zweifaktoriellen Strukturkonstruktes im Sinne von Zufriedenheits- und Unzufriedenheitsfaktoren nachgewiesen werden können. Hierdurch entstand die Grundlage für die Methode der Critical Incident Technique, bei der physische Produktattribute als Unzufriedenheitsvermeider und psychische Attribute als Zufriedenheitsfaktoren identifiziert wurden. Eine Bestätigung dieser Methode und deren Ergebnisse erfolgte im Jahre 1981 durch Maddox. Ein weiteres wichtiges Konzept zur Identifikation verschiedener Kundenzufriedenheitsdimensionen, beschreibt die Arbeit von Czepiel/Rosenberg (1977). Hier wurden folgende sieben Dimensionen der Kundenzufriedenheit unterschieden: Neben dem Kaufprozess, der Entscheidung und der Funktionalität der Leistung, ist auch die Ästhetik der Leistungsmerkmale, die psychologischen Auswirkungen der Leistung, die Dienstleistung in Verbindung mit der Leistung, wie auch das Umfeld der Leistungserbringung entscheidend.<sup>23</sup>

#### **4.4.2. Industriegüterbereich**

Ein wichtiger Durchbruch für die Identifikation der Kundenzufriedenheitsdimensionalität beschreibt die Arbeit von Homburg/Rudolph (2001). Hier wurde eine siebenfaktorielle Struktur erarbeitet, welche sich auf konzeptionelle Überlegungen und empirischen Daten von mehr als 2.500 Industriegüterkunden aus 12 europäischen Ländern stützt. Neben Produkten, der Betreuung im Außendienst, der Dokumentation, der Auftragsabwicklung, des Service und der Kommunikation, wird auch die Handhabung von Reklamationen/Beschwerden als einer der sieben relevanten Faktor zur Bildung der Gesamtzufriedenheit ermittelt.

#### **4.4.3. Dienstleistungsbereich**

Wie auch im Konsumgüterbereich, wird die Identifikation der Kundenzufriedenheitsdimensionen anhand der Unterscheidung zwischen Zufriedenheits- und Unzufriedenheits-

---

<sup>23</sup> Vgl. Kundenzufriedenheit von Christian Homburg (Hrsg.) : 9. Auflage S. 34

faktoren ermittelt. Darüber hinaus wurde im Dienstleistungssektor, das so genannte SERVQUAL-Konzept im Jahre 1988 von Parasuraman, Zeithaml und Berry entwickelt. Dieses Konzept, welches sich aus den Wörtern „Service“ und „Qualität“ zusammensetzt, ist ein standardisiertes Verfahren zur Messung der Dienstleistungsqualität und wird in der Praxis häufig verwendet. Hierbei werden folgende fünf Dimensionen erfasst: Neben dem physischen Umfeld („Tangibles“), welches sich mit der Präsentationsform beschäftigt, der Zuverlässigkeit („Reliability“), dem Leistungswille („Responsiveness“), welche die Kundenfreundlichkeit in den Vordergrund rückt und der Leistungskompetenz („Assurance“), bei der Kompetenz und Höflichkeit relevant sind, wird auch das Einfühlungsvermögen („Empathy“) als wichtiges Kundenzufriedenheitsmerkmal genannt.<sup>24</sup>

#### **4.5. Psychische Bestimmungsgründe der Kundenzufriedenheit**

Aus Kundensicht gibt es demnach verschiedenste Gründe und Abwägungen, warum ein Kunde geneigt ist, die Geschäftsbeziehung zu einem Anbieter und dessen Produkt und Dienstleistung aufrechtzuerhalten. Vor allem die persönliche Disposition und die Einstellungen eines Kunden, sind eng mit der Kundenbindung verknüpft. Um weitere Bestimmungsgründe des Kaufverhaltens zu verstehen, wird im folgendem ein Überblick über weitere typische Kundenmerkmale gegeben:

- Käuferverhalten ist demnach zweckorientiert und auf die Befriedigung von Bedürfnissen ausgerichtet.
- Es umfasst unterschiedlichste Aktivitäten wie z.B. Erwerb, Auswahl, Verwendung eines Produktes oder einer Dienstleistung.
- Kunden werden von externen Faktoren wie ökonomischen und sozialen Beziehungen beeinflusst.
- Es handelt sich auch um einen Prozesscharakter, da die Kundenaktivitäten zum einem Zeit erfordern und zum anderen auch Vorgänge einzubeziehen sind, die bereits vor dem Kauf stattgefunden haben.
- Das Käuferverhalten kann zudem situationsspezifisch sein und sich auf Sachgüter, Rechte und Vermögenswerte beziehen.

---

<sup>24</sup> Kundenzufriedenheit von Christian Homburg (Hrsg.) : 9. Auflage S. 36

Durch die Ermittlung der Bestimmungsgründe wird vor allem das Ziel der Bedürfnisbefriedigung angestrebt, da diese die Intensität von Bindungen maßgeblich beeinflusst. Vor allem die psychischen Einflussfaktoren sind von entscheidender Bedeutung, da die Kaufbereitschaft vor allem auf persönlichen und feststehenden Gefühlzuständen eines Kunden resultiert. Wann und ob ein Kunde bereit ist ein bestimmtes Käuferverhalten zu zeigen, ist besonders von seiner persönlichen Prädisposition abhängig. Diese beschreibt sowohl grundlegende wie auch feststehende Gefühlzustände.<sup>25</sup>

Besonders die persönlichen Prädispositionen sind bei vielen Kunden bereits grundlegend veranlagt und somit schwer zu bestimmen. Für das Kaufverhalten werden neben dem Gewohnheitsbedürfnis auch das Sicherheits- und das Abwechslungsbedürfnis unterschieden. Darüber hinaus sind auch die Bedürfnisse der Bequemlichkeit, der Risikobereitschaft und des Abhängigkeitsgefühls von entscheidender Bedeutung.

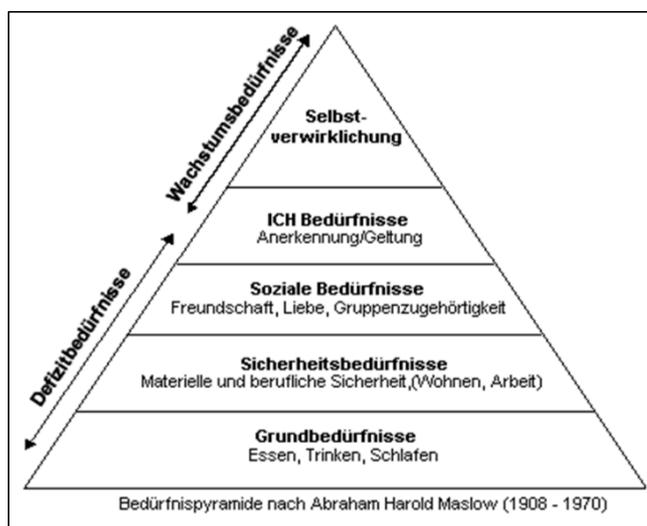
Die Wechselwirkungen der einzelnen Einflussfaktoren wurden von der Autorin Karin Jecker<sup>26</sup> bereits näher untersucht. Hierbei wurde herausgefunden, dass sowohl das Gewohnheits- als auch das Sicherheitsbedürfnis unmittelbare Ausprägungen im Zusammenhang mit der Kundenbindung signalisierten. Es wird demnach davon ausgegangen, dass beide Bedürfnisse nicht nur großen Einfluss auf das Kaufverhalten von Konsumenten haben, sondern darüber hinaus den Wunsch bestärken können, eine Geschäftsbeziehung aufrecht zu erhalten. Für den Kunden bedeutet ein Gewohnheitsbedürfnis demnach eine kognitive Entlastung bzw. eine Vereinfachung der Entscheidung, da er an das Produkt bzw. die Dienstleistung eines Anbieters bereits gewohnt ist und bereits positive Erfahrung hieraus machen konnte. Auch das Bedürfnis der Sicherheit ist einer der stärksten Prädispositionen, da diese zu den Grundbedürfnissen „menschlichen Handelns“ zählt. Das grundlegende Bedürfnis von Sicherheit wurde bereits durch die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow (1954) beschrieben (siehe Abbildung 5).

---

<sup>25</sup> Vgl. [www.4.fh-swf.de](http://www.4.fh-swf.de) - Kundenbindung

<sup>26</sup> Vgl. Das Bindungsverhalten von Kunden in Geschäftsbeziehungen: Theoretische und empirische Betrachtung der Kundenbindung aus Kundensicht Taschenbuch – 2002 (Autor: Karin Jecker) Haupt Verlag AG; 1.Aufl. (2002) – S. 342

Abbildung 5: Die Bedürfnispyramide



(Quelle: <http://www.dombergen.de/content/index.php/vwl/87-maslow>)

Wie aus der Abbildung zu erkennen ist, findet eine Einteilung der menschlichen Bedürfnisse in fünf Kategorien statt. Sicherheitsbedürfnisse gehören demnach zu den Defizitbedürfnissen und treten direkt nach Erfüllung der Grundbedürfnisse ein. Übertragen auf die laufenden Geschäftsbeziehungen wird deutlich, wie wichtig Konsumenten das Bedürfnis auch hier nach Sicherheit ist. Erfüllen Unternehmen den Konsumenten dieses Bedürfnis, wird das Risiko eines Anbieterwechsels minimiert. Nicht zuletzt, ist auch das Abwechslungsbedürfnis ein relevanter Einflussfaktor für eine potenzielle Kundenbindung. Kunden sind hierbei auf der Suche nach innovativen „Know-How“ und „neuen“ Produkten und Dienstleistungen, über welches nur einige wenige Anbieter verfügen. Konsumenten mit derartigen Bedürfnissen, neigen dazu schneller einen Anbieterwechsel durchzuführen.<sup>27</sup>

#### 4.6. Die Bedeutung von Emotionen, Motivationen, Kognitionen und unbewussten Prozessen

Emotionen nehmen in Erklärungsmodellen für Konsumentenverhalten eine bedeutende Stellung ein. In vielen Teilbereichen der Konsumentenverhaltensforschung wird in Emotionen das zentrale Bindeglied zwischen Lernen, Motivation und Handlung von Konsumenten gesehen.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Vgl. [www.4.fh-swf.de](http://www.4.fh-swf.de) – Kundenbindung S. 12-13

<sup>28</sup> Vgl. Psychologische Determinanten der Kundenzufriedenheit - Der Einfluss von Emotionen und Persönlichkeit von Rita Faullant : (2007) S. 77

Als ein innerer Zustand von Konsumenten, lässt sich die Kundenbindung auf das System der psychischen Variablen nach Kroeber-Riel et al. (2009) zurückführen. Im positiven Fall kann die Kundenbindung, bereits ein Gefühl bzw. eine Emotion der Verbundenheit sein, dass wiederum aus Motivationen resultiert, sich weiterhin in der Beziehung mit einem Unternehmen zu engagieren. Dabei sind Emotionen innere Erregungsvorgänge, die mehr oder weniger bewusst als angenehm oder unangenehm erlebt werden und mit neurophysiologischen Reaktionen sowie häufig mit beobachtbarem Ausdrucksverhalten einhergehen (Gröppel-Klein 2004a).<sup>29</sup>

#### **4.7. Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg**

Nachdem das Konstrukt der Kundenzufriedenheit sowie der Einfluss von Emotionen auf die Kundenzufriedenheit anhand des Confirmation/Disconfirmation-Paradigma ausführlicher erklärt wurden, sind die Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg von zentraler Bedeutung. Das liegt nicht zuletzt daran, dass Kunden bekanntermaßen eher negative Erfahrungen, als positive Erfahrungen teilen. Wiederfährt einem Konsumenten etwas negativ Unerwartetes, möchten der Konsument diesen Ärger anderen mitteilen. Sei es, dass Kunden eine Reaktion von dem Unternehmen oder einer bestimmten Person erwarten oder dass diese auf Leidensgenossen hoffen, denen Ähnliches widerfahren ist.

Durch die Kundenbefragung können Unternehmen wichtige Informationen erhalten, die auf die Entwicklung des Unternehmens und dessen Erfolg großen Einfluss haben können. Die daraus resultierende Orientierung am Kunden und seinen Bedürfnissen führt nach dem Confirmation / Disconfirmation Paradigma zur Kundenzufriedenheit. Folgende ökonomische Effekte können durch eine Steigerung der Kundenzufriedenheit erzielt werden:<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Handbuch Kundenbindungsmanagement von Manfred Bruhn/Christian Homburg (Hrsg.): 8. Auflage: S. 52

<sup>30</sup> Vgl. Kundenzufriedenheit von Christian Homburg (Hrsg.) : 9. Auflage S. 258

- **Größere Zahlungsbereitschaft:** Kundenzufriedenheit wirkt sich hierbei als eine Art der Wechselbarriere. Das bedeutet, dass die Konsumenten trotz möglicher Preiserhöhungen geneigt sind, beim Anbieter zu verbleiben. Der Kundenumsatz wird so positiv beeinflusst.
- **Kundenloyalität:** Die Loyalität von Kunden bezieht sich wie bereits o.a. auf eine nachfrageorientierte Sichtweise und wird in vielen Branchen eng mit dem Begriff der Kundenzufriedenheit aufgeführt. Loyale Kunden neigen eher dazu, beim Anbieter erneut zu kaufen und weisen eine niedrige Wechselbereitschaft auf. Hierdurch tritt bei den Unternehmen der positive Effekt ein, dass Umsätze planbar und Umsatzschwankungen geringer gehalten werden.
- **Kauf zusätzlicher Produkte:** Da zufriedene Kunden eine erhöhte Wiederkaufsbereitschaft zeigen, steigt auch gleichzeitig die Bereitschaft andere Produkte des Anbieters zu kaufen. Dies hat wiederum einen positiven Effekt auf den Kundenumsatz und es ist davon auszugehen, dass durch den Kauf verschiedener Produkte die Kaufzyklen verringert werden. Zum anderen sinken die mit dem im Kunden im Zusammenhang stehenden Transaktionskosten.
- **Positives Weiterempfehlungsverhalten:** Wie bereits in der o.g. Wirkungskette der Kundenbindung beschrieben, entsteht die Kundenbindung, erst in Phase 4 nachdem die Phasen von Erstkontakt, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität erfolgreich durchlaufen wurden. In der Phase der Kundenbindung entsteht, neben dem Wiederkauf und Cross-Buying auch die Weiterempfehlung. Sobald zufriedene Kunden sich positiv über den Anbieter und sein Produkt äußern, wirken diese für Unternehmen als Multiplikatoren. Als positiven Effekt verzeichnen die Unternehmen besonders Kosteneinsparungen hinsichtlich der Neukundenakquise. Darüber hinaus findet durch ein positives Weiterempfehlungsverhalten zusätzliches Direktmarketing statt, wodurch Unternehmen höhere Umsätze zu geringeren Kosten realisieren können.
- **Geringere Kosten der Kundenbeziehung:** Dass zufriedene Kunden für den Anbieter zu geringeren Kosten bedienbar sind, liegt u.a. daran, dass diese oftmals gleiche Produkte bereits kennen, diese erneut kaufen und seltener das Warenangebot wechseln. Dies

hat zur Folge, dass Einsparungen im Bereich der Beratung entstehen und die Beschwerde- und Reklamationsquoten sinken. Auch wird ein stabiles Kaufverhalten für Anbieter dahingehend belohnt, dass Kosten der Planung und Lagerhaltung gesenkt werden können und dadurch eine Planungssicherheit gewährleistet wird.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Kundenzufriedenheit erheblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg nehmen kann, da durch Steigerungen der Kundenzufriedenheit, höhere und weniger schwankende Zahlungsüberschüsse zu erwarten sind. Darüber hinaus kann, investitionstheoretisch betrachtet, der Kapitalwert einer Kundenbeziehung gesteigert werden. All die o.g. ökonomischen Effekte sind für die strategisch, langfristige Erfolgssicherung eines Unternehmens entscheidend, sodass es für Anbieter erforderlich ist, in die Analyse und Akquise von Kundenzufriedenheit und deren Messungen zu investieren.

#### **4.8. Der Zusammenhang von Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg in der Literatur**

Ob eine Steigerung der Kundenloyalität oder der gar der Zahlungsbereitschaft – All die o.g. ökonomischen Effekte hängen in einem engen Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit. Da diese verhaltenswissenschaftlichen Theorien enormen Einfluss auf den Unternehmenserfolg versprechen, soll nun im folgenden Schritt anhand der Literatur näher analysiert und erläutert werden, inwieweit die aufgestellten verhaltenswissenschaftlichen Theorien bereits untersucht wurden.

Die Tabelle 1 greift auf Kundenzufriedenheitsdaten des American Customer Satisfaction Index (ACSI) zurück, welcher durch das National Quality Research Center der University of Michigan und erstmals im Jahr 1994 veröffentlicht wurde. Der ACSI misst die Kundenzufriedenheit anhand Qualität von Produkten und Dienstleistungen je Quartal und stellt somit ein subjektives Verfahren der Kundenzufriedenheitsmessung dar. Die Messung des Unternehmenswertes die in der Tabelle 1 veranschaulicht wird, erfolgt im Rahmen einer statischen Betrachtung. Hierbei wird auf die Berechnung von Tobin`s Q zurückgegriffen, welches das Verhältnis vom Marktwert eines Unternehmens zu den aktuellen Wiederbeschaffungskosten seiner Vermögensgegenstände darstellt. Damit ist Tobin`s Q als marktbasierter Größe anerkannt, welche das unternehmensspezifische

Risiko berücksichtigt und über verschiedenste Branchen hinweg eine sehr gute Vergleichbarkeit der Größen ermitteln kann.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Studien aus Tabelle 1 bestätigen, dass zwischen der Kundenzufriedenheit und dem Unternehmenserfolg ein unmittelbarer Zusammenhang existiert. Die meisten dort durchgeführten Studien beweisen darüber hinaus, dass gegenwärtige und zukünftige Cash-Flows eines Unternehmens steigen und Schwankungen reduziert werden. Beide Resultate wirken sich positiv auf den Unternehmenswert aus. Des Weiteren kann aus den Studien abgeleitet werden, dass die Rendite bei Steigerungen der Kundenzufriedenheit außergewöhnlich hoch ist und die proportionale Steigerung des Unternehmenswertes bei 1% liegt. Darüber hinaus sind auch überproportionale Steuerungen erkennbar. Im Ergebnis ist festzuhalten, dass obwohl einige wenige Studien keinen signifikanten Zusammenhang feststellen konnten, die Mehrheit aller bewiesenen Studien einen positiven Zusammenhang zwischen dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit und dem Unternehmenserfolg erkennen und belegen konnten.<sup>31</sup>

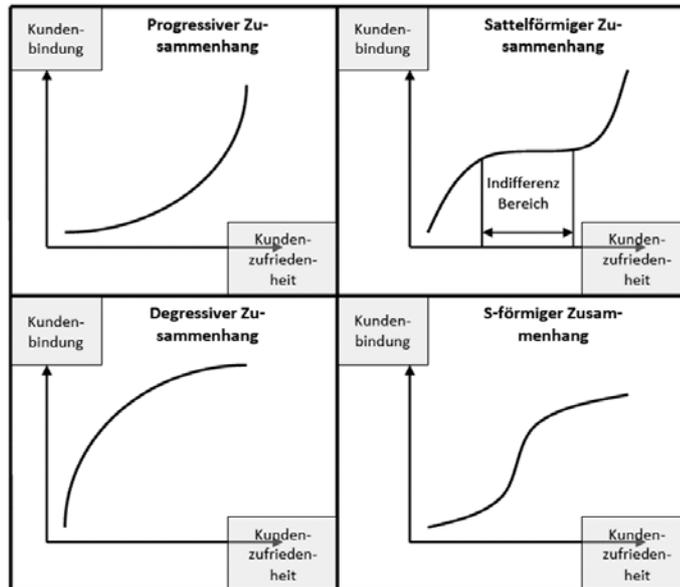
#### **4.8.1. Die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität anhand funktionaler Zusammenhänge**

Der Aussage ob und inwiefern die Kundenzufriedenheit in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Kundenloyalität steht, bietet zahlreiches Diskussionspotenzial. Generell wird oftmals die Aussage vertreten, dass Kundenzufriedenheit in einem linearen Zusammenhang mit der Kundenloyalität steht. Durch diese vereinfachte Darstellung, kann es jedoch leicht zu falschen Schlussfolgerungen kommen, da die Wechselwirkungen äußerst komplexer sind. In der Literatur werden daher die funktionalen Zusammenhänge auf sattelförmige und progressive Funktionsabläufe fokussiert. Obwohl diese sehr unterschiedlich verlaufen und bei der ersten Betrachtung kein eindeutiger Zusammenhang erkennbar wird, so wird jedoch auf der u.a. Darstellung deutlich, dass sowohl die progressive als auch sattelförmige Verlaufsfunktion im oberen Bereich eine konvexe Form annehmen.

---

<sup>31</sup> Vgl. Kundenzufriedenheit von Christian Homburg (Hrsg.) : 9. Auflage S. 259

Abbildung 6: Mögliche funktionale Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung



(Quelle: Handbuch Kundenbindungsmanagement von Manfred Bruhn/Christian Homburg (Hrsg.): 8.Auflage: S. 120 in Anlehnung an Homburg/Bucerius 2012, S. 60)

So kann angenommen werden, dass im Bereich höherer Kundenzufriedenheit, bereits ein geringer Zuwachs an zusätzlicher Zufriedenheit zu einem starken Anstieg bei der Kundenloyalität führt. Die Kundenloyalität steigt in diesem Bereich also proportional an. Bei dem progressiven Funktionsverlauf prognostiziert Homburg und Bucerius, dass durch die Steigerung der Kundenzufriedenheit grundsätzlich immer die Kundenloyalität konstant zunimmt. Im Gegensatz zum progressiven Zusammenhang veranschaulicht die Darstellung, dass bei dem Sattelförmigen Funktionsverlauf ein Indifferenz-Bereich entsteht. Das bedeutet, dass in diesem Bereich die Erhöhung der Kundenzufriedenheit nicht automatisch zu einer höheren Kundenloyalität führt. Vielmehr muss erst ein bestimmter Grad der Kundenzufriedenheit erreicht werden, damit die Kundenloyalität proportional ansteigt. Neben den bereits genannten Funktionsabläufen existieren auch noch die degressiven und S-Förmigen Funktionsabläufe. Diese werden jedoch nicht ausführlicher erläutert. Dennoch lässt sich auch bei diesen sagen, dass die Kundenzufriedenheit, Einfluss auf die Kundenloyalität nimmt, wenn auch nicht in gleichen proportionalen Anstiegen.

Generell lässt sich somit sagen, dass die Kundenzufriedenheit einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Kundenloyalität hat. Es gilt; umso stärker die Kundenzufriedenheit ist,

umso stärker ist auch die Bindung eines Kunden an einen Anbieter. Somit wurde erwiesen, dass sich Kundenzufriedenheit positiv auf die Kundenbindung auswirkt.<sup>32</sup>

#### **4.8.2. Weitere moderierende Variablen**

Der Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung ist nicht immer konstant ausgeprägt. Laut Giering (2000) sind auch noch weitere moderierende Einflussgrößen ausschlaggebend dafür, ob Zusammenhänge zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung begünstigt oder abgeschwächt werden. Demnach werden folgende moderierende Variablen unterschieden<sup>33</sup>:

- Merkmale der Geschäftsbeziehung: Neben der Dauer der Geschäftsbeziehung, ist auch die kooperative Zusammenarbeit, die Flexibilität des Anbieters sowie der gegenseitige Informationstausch ausschlaggebend. Darüber hinaus stellt das Vertrauen zum Anbieter eine moderierende Variable dar.
- Merkmale des Kunden: Hierzu zählen die soziale Beeinflussbarkeit, Involvement, Kognitive Unsicherheitsorientierung wie aber auch die Risikoaversion des Managements sowie die strukturelle Unruhe.
- Merkmale des Produktes: Als moderierende Einflussgrößen für den Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung, sind vor allem die Produktbedeutung und die Produktkomplexität anzuführen.
- Merkmale des Anbieters: Ein Anbieter kann einerseits durch die Reputation und andererseits durch die Generierung von Zusatznutzen bzw. sogenannten „Mehrwertdiensten“ erheblichen Einfluss auf den Zusammenhang nehmen.
- Merkmale des Marktumfeldes: Auch dies Einflussgrößen des Marktumfeldes wie z.B. die Technologische Dynamik, die Wettbewerbsintensität auf dem Absatzmarkt oder die Verfügbarkeit von Alternativen müssen als zusätzliche Einflussgröße berücksichtigt werden.

Zusammenfassend lässt sich aus dem Kapitel ableiten, dass die Darstellungen der funktionalen Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ein positiven Zusammenhang veranschaulichen. Des Weiteren fokussiert sich die Literatur

---

<sup>32</sup> Handbuch Kundenbindungsmanagement von Manfred Bruhn/Christian Homburg (Hrsg.): 8.Auflage: S. 120

<sup>33</sup> Giering 2000, S. 103 ; Handbuch Kundenbindungsmanagement von Manfred Bruhn/Christian Homburg (Hrsg.): 8. Auflage: S. 121

hier vorwiegend auf die progressiven und sattelförmigen Funktionsabläufe, die generell erkennen lassen, dass je stärker die Kundenzufriedenheit zu einem Anbieter und dessen Produkt ist, umso stärker auch die Kundenbindung an diesen Anbieter wächst. Weiterhin findet eine Beeinflussung der o.g. Zusammenhänge durch moderierende Variablen wie die Merkmale des Geschäftsumfeldes, des Anbieters, Produktes, der Geschäftsbeziehung und des Kunden statt. Obwohl in der Literatur auch deutlich darauf hingewiesen wird, dass die Kundenzufriedenheit allein kein Garant für Kundenloyalität und damit für die Kundenbindung ist, so kann der Anbieter dennoch durch kundenorientierte Maßnahmen auf das Konsumverhalten der Kunden zugreifen und Einfluss darauf nehmen. Damit Anbieter ein Höchstmaß an Kundenzufriedenheit bei den eigenen Kunden erzielen können, ist es außerdem erforderlich, die Aspekte die zur Kundenzufriedenheit- und Unzufriedenheit führen, frühzeitig zu ermitteln. Daher werden im Kapitel 5 die verschiedenen Messverfahren zur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung näher erläutert.

## **5. Kundenzufriedenheitsmessung**

Kundenzufriedenheit gehört zu einer der wichtigsten Qualitätsindikatoren eines Unternehmens. Auch ist bekannt, dass zufriedene Kunden sich nicht nur dem Unternehmen gegenüber loyaler verhalten, sondern darüber hinaus auch mehr und häufiger kaufen. Zusätzlich sind sie auch bereit höhere Preise zu akzeptieren. Nicht zuletzt steht die Kundenzufriedenheit in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Kundenbindung, da die Messung der Kundenzufriedenheit Aufschluss darüber gibt, ob sich Kunden langfristig an das Unternehmen binden. Die Kundenbindung die anschließend entsteht, hat wiederum eine direkte Auswirkung auf die Umsatzsteigerung eines Unternehmens.<sup>34</sup>

Daher braucht es, um das theoretische Konstrukt der Kundenzufriedenheit zu erfassen, ein Verfahren zur Kundenzufriedenheitsmessung. Diese ist in der Unternehmenspraxis zwar weit verbreitet, bei eingehender Betrachtung können aber dennoch in vielen Fällen konzeptionelle und methodische Defizite festgestellt werden. Zur Vorbeugung dieser Defizite dient eine fehlerfreie und konsequente Erfassung von Kundenbedürfnissen, welcher ein grundlegendes Verständnis der verschiedenen Messmethoden vorangeht. Darüber

---

<sup>34</sup> Vgl. [www.vocatus.de](http://www.vocatus.de)

hinaus wird im folgendem verdeutlicht, was sich die Anbieter von dem Einsatz der Kundenzufriedenheitsanalyse versprechen und warum die daraus resultierenden Kennzahlen nicht unterschätzt werden sollten.

## 5.1. Leitfaden und Grundgedanke

Die Kundenzufriedenheitsanalyse ist bei Unternehmen sehr beliebt und weit verbreitet. Eine Kundenzufriedenheitsanalyse wird sowohl im B2B-Bereich<sup>35</sup>, als auch dem B2C-Bereich<sup>36</sup> als Form der Kundenumfrage angewendet und gerade auf Märkten mit einem hohen Konkurrenzdruck und Wettbewerb regelmäßig durchgeführt.<sup>37</sup>

Nur durch Messung von Kundenzufriedenheit kann das notwendige Verständnis für Kundenbedürfnisse entwickelt und das Unternehmen so organisiert werden, dass die Anforderungen erfüllt und die benötigten Verbesserungen durchgeführt werden.<sup>38</sup>

Der Leitgedanke jeder Art von Managementsystemen ist dabei:

*„If you can't measure it, you can't manage it.“*

(Robert S. Kaplan und David P. Norton, Entwickler der Balanced Scorecard: 1996)

Diese Aussage verdeutlicht, dass nur operational Erfassbares auch aktiv gemanagt werden kann.

Demnach ist die Leistungsmessung notwendig, um die Information zu liefern, die als Grundlage für Entscheidungsträger herangezogen werden kann. Aus den Ergebnissen können neben den Detailinformationen über die Stärken und Schwächen von Kundenschnittstellen auch als Basis für Mitarbeitererfolgsmessungen verwendet werden. Messsysteme dienen demnach als notwendige Voraussetzung für die Möglichkeit zur effizienten Steuerung eines Unternehmens und sollten daher in der Unternehmensplanung und in den Unternehmensgrundsätzen fest verankert sein. Die Kundenzufriedenheit bildet mitunter die Grundlage zur Kundenbindung. Deshalb ist es besonders in Zeiten von einer hohen Wettbewerbsdichte und den steigenden Kundenanforderungen umso wichtiger, die

---

<sup>35</sup> B2B Bereich: Geschäftsbeziehung zwischen zwei oder mehr Unternehmen

<sup>36</sup> B2C Bereich: Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und Konsumenten

<sup>37</sup> Vgl. [www.vocatus.de](http://www.vocatus.de)

<sup>38</sup> Vgl. Hill/Self/Roche (2002) S. 8

Kundenzufriedenheit zu messen. Besonders wichtig hierbei die kontinuierliche Durchführung der Messungen, sodass die Kundenzufriedenheit als ein strategisches Ziel durchgesetzt werden kann. U.a. kann die Kundenzufriedenheitsmessung dafür sorgen, dass Maßnahmen zur Verbesserung von Produkten, Leistungen und Angeboten eines Unternehmens in Erfahrung gebracht werden können.<sup>39</sup> Des Weiteren können Ursachen der Unzufriedenheit identifiziert werden, um so verborgenes Verbesserungspotenzial aufzudecken und resultierende Maßnahmen sinnvoll zu favorisieren. Auch können durch den Einsatz von derartigen Messungen Stakeholdern verlässliche Informationen zu den Perspektiven ihrer Investitionen mitgeteilt werden. Nicht zuletzt, kann die Messung dabei helfen, Missverständnisse beim Erfassen der Kundenbedürfnisse durch die eigenen Mitarbeiter aufzudecken und Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf interne und externe Faktoren (Umsatz, Wiederkaufsrate, etc.) zu ermitteln.<sup>40</sup>

Ein Grund warum viele Unternehmen Probleme haben, detaillierte Informationen über die Kundenansicht zu erheben, liegt vor allem daran, dass die Aspekte für die Kundenzufriedenheit mehrdimensional sind. Wichtig ist deshalb die richtige Wahl der Befragungsart und Messmethoden. Man muss hier zwischen objektiven und subjektiven Messmethoden unterscheiden.

## **5.2. Verfahren der Kundenzufriedenheitsmessung**

Zur Messung der Kundenzufriedenheit existieren diverse verschiedene Verfahren. In der Literatur ergab sich demnach eine Einteilung der Methoden, welche in Abbildung 7 genauer verdeutlicht werden. Auf oberster Ebene lassen sich objektive von subjektiven Verfahren unterscheiden, die im Folgenden detaillierter betrachtet werden.

Während subjektive Methoden die individuelle Wahrnehmung von Kunden in den Fokus rücken, erfassen die objektiven Messmethoden die Kundenzufriedenheit durch Größen, die nicht von der subjektiven Wahrnehmung der Kunden abhängen.<sup>41</sup>

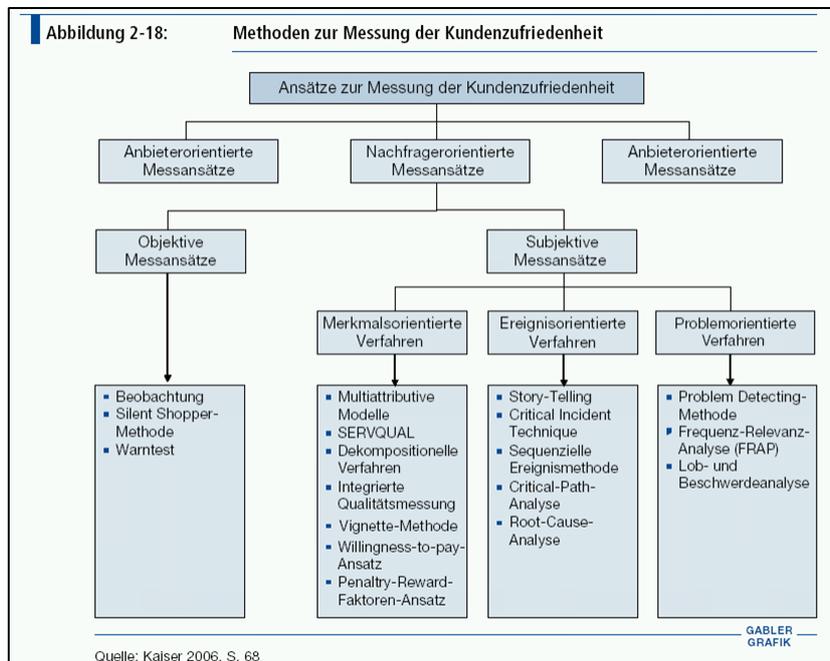
---

<sup>39</sup> Vgl. Honestly – Kundenzufriedenheit und Kennzahlen (2017)

<sup>40</sup> Vgl. ESB Business School in Kooperation mit der Hochschule Reutlingen „Operationalisierung und Messung von Kundenzufriedenheit“ von Gerd Neuffer/Kornelius Press (2011)

<sup>41</sup> Vgl. Honestly – Kundenzufriedenheit und Kennzahlen (2017)

Abbildung 7: Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit



(Quelle: docplayer.org)

### 5.2.1 Objektive Verfahren

In der Unternehmenspraxis finden objektive Verfahren häufig Anwendung. Objektive Verfahren beziehen sich fast ausschließlich auf Messgrößen, welche sich mit der Entwicklung des Marktanteils, Umsatzes des Gewinns oder Loyalität der Kunden befassen. Im Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit, wird diesen Indikatoren eine hohe Korrelation zugeschrieben. Die Zufriedenheitsmessung wird daher direkt über Größen erfasst, und beruht nicht auf Kundeneinschätzungen. Der wesentliche Nachteil dieses Verfahrens liegt jedoch darin, dass die Ursachen der (Un-)Zufriedenheit auf diese Weise unerkannt bleiben.<sup>42</sup>

### 5.2.2 Subjektive Verfahren

Im Gegensatz zu den objektiven Verfahren, stützen sich die subjektiven Verfahren auf die Erfassung der vom Kunden subjektiv empfundenen Zufriedenheit ab. Bei den subjektiven Verfahren findet nochmals eine Unterteilung in die Bereiche der ereignisorientierten-, merkmalsorientierten-, und problemorientierten Verfahren statt.

<sup>42</sup> Vgl. Marktforschung-mit-neuromarketing.de (2010)

### 5.2.2.1 Ereignisorientierte Verfahren

Bei den ereignisbezogenen bzw. ereignisorientierten Verfahren werden insbesondere die empfundenen Kundenkontakt Ereignisse beleuchtet. Das bedeutet, dass dieses Verfahren besondere Kontaktpunkte aus Sicht des Kunden untersucht. Dies geschieht u. a. dadurch, dass Kunden aufgefordert werden ihre Erlebnisse und Erfahrungen zu schildern. Beispiele für solche Erlebnisse und Erfahrungen welche zu einer Zufriedenheit resultieren können, werden durch die Inanspruchnahme einer Dienstleistung, die Neuinstallation eines Gerätes oder ein kürzlich erfolgtes Telefonat eines Kunden mit dem Unternehmen, gesammelt, ermittelt und ausgewertet. Da in diesen Beispielen nur ein spezielles Ereignis jeweils näher beleuchtet und ausgewertet wird, bezeichnet man diese Ansätze auch als Spot-Ansätze.<sup>43</sup>

Aus dem ereignisorientierten Verfahren lassen sich folglich vier Instrumente unterscheiden:

- die Kontaktpunktanalyse,
- die Frequenz-Relevanz-Analyse,
- die Analyse von Standardereignissen sowie
- die Critical Incident Technique (CIT)

Die o.g. Verfahren können hinsichtlich ihrer Methodik auf bestimmte Ereignisse und die Ermittlung von besonders zufriedenheitsrelevanten Erfahrungen im Hinblick auf eine punktuelle Leistungsverbesserung des Unternehmens zwar durchaus hilfreich sein, dennoch sind diese Verfahren für eine umfassende Ermittlung der Kundenzufriedenheit (i.S. einer Messung von kumulativen Kundenzufriedenheit, vgl. z.B. Bolton/Drew 1991) und bezüglich der Vergleichbarkeit und Standardisierung ungeeignet.<sup>44</sup>

### 5.2.2.2 Merkmalsorientierte Verfahren

Im Gegensatz zu den ereignisorientierten Verfahren, beziehen sich die merkmalsorientierten Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit auf ein breites Spektrum von Produkt-, Service und Interaktionsmerkmalen. Das bedeutet, dass die

---

<sup>43</sup> Vgl. Kundenzufriedenheit von Christian Homburg (Hrsg.) : 9. Auflage S. 129-130

<sup>44</sup> Vgl. Kundenzufriedenheit von Christian Homburg (Hrsg.) : 9. Auflage S.130

Grundlage dieses merkmalsorientierten Verfahrens die Annahme bildet, dass so die Globalzufriedenheit des Kunden durch die Kumulation der einzelne o.g. Leistungsmerkmale bildet. Anhand der Leistungsmerkmale werden Messverfahren durchgeführt, mithilfe diesen eine Schlussfolgerung auf die Gesamtzufriedenheit ermittelt werden kann. Da sich bei Kunden anhand dieses Verfahrens im Laufe der Zeit erst eine Meinung bildet, werden diese auch als kumulative Ansätze bezeichnet.

Merkmalsorientierte Ansätze werden anhand der Direktheit der Messung in das implizite und das explizite Verfahren unterteilt.<sup>45</sup>

#### **5.2.2.2.1 Implizites Verfahren**

Implizite Verfahren basieren auf der Ermittlung von wahrgenommenen Leistungsdefiziten anhand einer umfassenden Auswertung und Analyse von Kundenbeschwerden. Da in der Realität jedoch der Großteil der unzufriedenen Kunden keine direkte Beschwerde beim entsprechenden Unternehmen einleitet und das Verfahren dies als Grundlage voraussetzt, ist das implizite Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit als problematisch anzusehen.<sup>46</sup>

#### **5.2.2.2.2. Explizites Verfahren**

Eine Unterscheidung zum impliziten Verfahren findet dahingehend statt, dass das explizite Verfahren auf eine direkte Befragung der Kunden fokussiert ist und die Kundenzufriedenheit durch Einsatz geeigneter Befragungsinstrumente durchgeführt werden kann.

Zusammenfassend wird deutlich, dass zur Gruppe der merkmalsorientierten Messansätze wie in Abbildung 7 dargestellt somit folgende Verfahren gehören; multiattributive Modelle, SERVQUAL, die integrierte Qualitätsmessung, dekompositionelle Verfahren, die Vignette-Methode und der Penalty-Reward-Faktoren Ansatz. Als Nachteil des Merkmalsorientierten Verfahrens ist dennoch anzuführen, dass die gewonnenen Informationen häufig nur ein unvollständiges und abstraktes Bild der

---

<sup>45</sup> Vgl. Kundenzufriedenheit von Christian Homburg (Hrsg.) : 9. Auflage S.130

<sup>46</sup> Vgl. Kundenzufriedenheit von Christian Homburg (Hrsg.) : 9. Auflage S.130 - 131

Kundenzufriedenheit widerspiegeln, aus denen sich keine konkreten Maßnahmen zur Kundenbildung gewinnen lassen.<sup>47</sup>

### **5.2.2.3 Problemorientiertes Verfahren**

Das problemorientierte Verfahren stellt eine Spezifizierung der ereignisorientierten Verfahren dar und fokussiert die Ermittlung von Problemfeldern, welche die Bildung des Zufriedenheitsurteils beeinträchtigen. Die Problem-Detecting-Methode, die Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme und die Lob- und Beschwerdeanalyse zählen zu diesen Messverfahren.

Das Problemorientierte Verfahren sowie die jeweiligen Messverfahren stellen keine Alternativverfahren dar, sondern werden ergänzend zu den merkmals- und ereignisorientierten Verfahren angewendet.

## **5.3. Ziele von Zufriedenheitsmessungen**

Kundenzufriedenheit als strategisches Ziel kann nur erreicht werden, wenn der Grad der Kundenzufriedenheit regelmäßig gemessen wird. Auch Ansatzpunkte zur Optimierung sind hierbei von großer Bedeutung. Die Anwendung von Zufriedenheitsmessungen bringt folgende zahlreiche Vorteile mit sich:<sup>48</sup>

- Kundenorientierte Unternehmensführung: Durch die regelmäßige Reflektion von Kundenerwartungshaltungen und dem Abgleich des bestehenden Unternehmensangebotes, wird die marktorientierte Unternehmensführung erst möglich
- Wettbewerbsvergleiche: Kundenloyalität und Kundentreue kann nur aufrechterhalten werden, wenn das Unternehmen „mindestens“ dieselbe Zufriedenheit bieten kann, wie die Konkurrenz. Dies vorrausschauend zu erkennen und mit den eigenen Leistungen kontinuierlich abzugleichen ist für Unternehmen ein wichtiges Instrument der Wettbewerbsanalyse und der Optimierung des Angebotes.

---

<sup>47</sup> Vgl. Handbuch Gesundheitsökonomie, Management und Evidence-based Medicine: (Hrsg. Karl. W. Lauterbach, Markus Lungen, Matthias Schrappe): 3. Auflage – Schattauer Verlag S. 397

<sup>48</sup> Vgl. Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung von Kurt Scharnbacher, Guido Kiefer: 3. Auflage Verlag: Walter de Gruyter (2010), S. 18

- Vergleiche über die Zeit: Durch die regelmäßig durchgeführten Messungen, können über einen längeren Zeitraum die Leistungsvergleiche erkannt und rechtzeitig optimiert werden. Zusätzlich lassen sich Aussagen über die langfristige Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsvorteile des Unternehmens gewinnen.
- Gewinne von spezifischen Erkenntnissen: Strategische Veränderungen und Innovationen bedarf laufender Reflektion. Nur durch regelmäßige Zufriedenheitsmessungen können Veränderungen der Kundenzufriedenheit erfasst und prognostiziert werden, sodass Unternehmen flexibel und schnellstmöglich auf den Wandel reagieren können. Dies steigert wiederum den Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen.

#### **5.4. Kritische Würdigung**

Die Kundenzufriedenheit gehört zu einer der wichtigsten Qualitätsindikatoren eines Unternehmens. Um langfristig am Markt erfolgreich zu sein, ist es besonders bedeutsam den Kunden in den Fokus zu stellen. Hierdurch kann der Kunde erst die Loyalität und Zufriedenheit entwickeln. Unternehmen, die derartige Messungen regelmäßig vornehmen, können hierdurch eine optimale Anpassung an den Kunden und demnach einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil erlangen. Das bedeutet, dass nur durch die Messung von Kundenzufriedenheit, das notwendige Verständnis für Kundenbedürfnisse entwickelt und das Unternehmen so organisiert werden kann, dass die Anforderungen erfüllt und die benötigten Verbesserungen durchgesetzt werden können. Anhand der o.g. verschiedenen Messverfahren wurde jedoch deutlich, dass nur durch die Anwendung und den Einsatz eines Messverfahrens kein eindeutiges und zielführendes Ergebnis ermittelt werden kann. Das liegt vor allem daran, dass jedes der einzelnen Verfahren über spezifische Vor- und Nachteile verfügt. Um eine verlässlichere Aussage über die tatsächliche Kundenzufriedenheit zu erhalten, ist es daher notwendig, mehrere Verfahren gemeinsam anzuwenden. Die verschiedenen Messinstrumente liefern nicht nur wichtige Detailinformationen von Stärken und Schwächen der Kundenschnittstellen, sie dienen darüber hinaus als wichtiges Frühwarnsystem für Unternehmen, sodass

Verbesserungsmaßnahmen hinsichtlich der Kundenzufriedenheit unmittelbar umgesetzt und eingeleitet werden können.

## **6. Bedeutung des Qualitätsbegriffes**

Neben dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit sowie den verschiedensten Formen der Kundenzufriedenheitsmessungen, steht auch der Qualitätsbegriff im unmittelbaren Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit. Das wird u. a. dadurch deutlich, dass die Kundenzufriedenheit nicht nur die wahrgenommene Leistung eines Unternehmens als Indikator widerspiegelt, sondern darüber hinaus auch die Qualität der Kundenbeziehungen bewusst wahrgenommen wird.

Ein weiteres Indiz, warum die Qualität im engen Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit, steht wird dadurch deutlich, dass viele Unternehmen zur Sicherung und Erstellung von Leistungen die den Erwartungen und Wünschen der Kunden entsprechen, in Qualitätssicherung und die Einrichtung von Qualitätsmanagementsystemen investieren. Beispiele von Qualitätsmanagementsystemen sind u.a. die derzeit in Literatur und Praxis häufig diskutierte DIN ISO 9000 ff. und die Total Quality Management (TQM). Ziel dieser Systeme ist, die Erhöhung und Steigerung der Kundenzufriedenheit bei den Konsumenten.

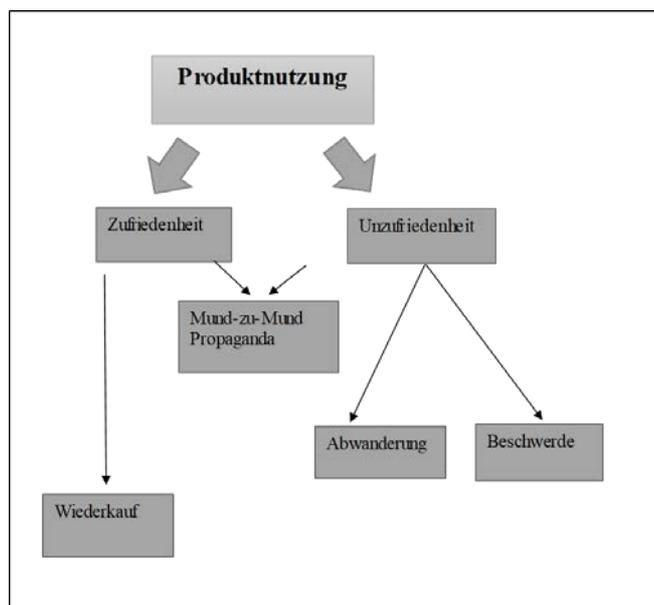
Somit kann der Qualitätsbegriff nicht nur als Beschaffenheit einer speziellen Produktleistung identifiziert werden, sondern darüber hinaus können Kunden durch die Erwartungshaltung eine Qualitätsvorstellung entwickeln. Die letztendlich wahrgenommene Produktrealisierung kann daher auch als wahrgenommene Produktqualität verstanden werden. Diese Produktqualität variiert von Unternehmen zu Unternehmen und wird erst durch die Bewertung des Kunden anhand von Kundenzufriedenheit oder Kundenunzufriedenheit konkretisiert. Die Autoren Kurt Scharnbacher und Guido Kiefer definieren die Zufriedenheit, als situativ erlebte Qualität einer Angebotsleistung durch den Kunden. Obwohl andere Autoren diese Wirkungsbeziehung umgekehrt definieren, wird sich der Überlegung angeschlossen, dass

die Qualität (Qualitätsvorstellung und Produktqualität), die Kundenzufriedenheit beeinflusst.<sup>49</sup>

### 6.1. Auswirkungen von Kunden(un)zufriedenheit

Wie bereits oben erläutert, ist das Interesse von Wissenschaft und Praxis des Einflusses von Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindung allgegenwärtig. Auch zeigt eine Sichtung der Literatur, dass ein positiver Zusammenhang zwischen einer Kundenzufriedenheit und einem Wiederkauf liegt. Weitere Studien, welche tiefere Analysen dieses Zusammenhangs verdeutlichen, werden in der vorliegenden Seminararbeit jedoch nicht weiter erläutert. Auf der Abbildung 3 wird jedoch deutlich, welcher Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung besteht.

Abbildung 8: Mögliche Reaktionen einzelner Kunden auf Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit



(Quelle: eigene Quelle in Anlehnung an Handbuch Kundenbindungsmanagement von Manfred Bruhn/Christian Homburg (Hrsg.): 8. Auflage: S. 107)

So ist im Falle einer Produktnutzung, bei welcher eine Unzufriedenheit beim Konsumenten ausgelöst wird, eine klare Abwanderung oder/und Beschwerde zu

<sup>49</sup> Vgl. Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung von Kurt Scharnbacher, Guido Kiefer: 3. Auflage Verlag: Walter de Gruyter (2010), S. 13

erkennen. Der Autor A. Andreasen fand in einer Studie heraus, als einer der wenigen Autoren, die den Zusammenhang zwischen Unzufriedenheit und Untreue näher betrachteten, dass die meisten der unzufriedenen Kunden nicht direkt bzw. „aktiv“ reagieren, um beispielsweise mithilfe einer Beschwerde die Unzufriedenheit zu beseitigen. Vielmehr wählt der Konsument die passive Alternative, sodass eine Abwanderung und keine erneute Kaufabsicht folgen.<sup>50</sup>

## **6.2. Der Zusammenhang zwischen Qualität, Kundenbindung und Kundenzufriedenheit bzw. Kundenunzufriedenheit**

Dass zwischen der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ein unmittelbarer Zusammenhang besteht und die Kundenzufriedenheit als Voraussetzung für eine potenzielle Kundenbindung dient, wurde im Kapitel 3 bereits verdeutlicht. Auch, dass die Auswirkungen von Kundenunzufriedenheit i.d.R. mit einer meist klar erkennbaren Abwanderung folgt, wurde im vorherigen Abschnitt anhand einer Studie herausgefunden. Dennoch gibt es bei Kundenunzufriedenheit neben der Folge „Abwanderung“ auch den Effekt, dass Kunden trotz Unzufriedenheit eine Bindung zu dem jeweiligen Produkt oder einer Dienstleistung halten oder gar zufriedene Kunden trotz einer zufriedenen Produktleistung die Geschäftsbeziehung abbrechen. Ein Erklärungsmodell für diesen Effekt liefert das qualitative Kundenzufriedenheitsmodell von Stauss und Neuhaus (2004). In diesem Modell wird neben der Kundenzufriedenheit auch die die empfundene Qualität als Zusammenhang einer Kundenbindung empirisch bestätigt. Folglich lassen sich nach dem qualitativen Kundenzufriedenheitsmodell nach Stauss und Neuhaus (2004) fünf Zufriedenheitstypen unterscheiden:<sup>51</sup>

- „Fordernd Zufriedene Kunden“ haben durch ihre bisherige positive Erfahrung eine sehr gute Erwartungshaltung gegenüber dem Anbieter. Die Kunden sind auch in Zukunft davon überzeugt, dass der Anbieter den wachsenden Ansprüchen und Wünschen gerecht wird. Grundsätzlich sind fordernd zufriedene Kunden geneigt, die Geschäftsbeziehung aufrecht zu erhalten, jedoch nur mit der Voraussetzung, dass Leistungssteigerungen seitens des Anbieters erfolgen.

---

<sup>50</sup> Vgl. Andreasen, A. (1985): Consumer Response to Dissatisfaction in Loose Monopolies, in: Journal of Consumer Research, Vol. 12, No. 2, S. 135-141

<sup>51</sup> Vgl. Wirtschaftspsychologie (Hrsg. Klaus Moser) – Springer Verlag (2015) : Kapitel 8.5.

- „Stabil Zufriedene Kunden“ sind dem Anbieter gegenüber auch positiv eingestellt und möchten die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten. Im Gegensatz zu fordernd zufriedenen Kunden, haben sie jedoch kein wachsendes Anspruchsniveau, sondern bleiben in den Wünschen und Erwartungen konstant bzw. passiv.
- „Resigniert Zufriedene Kunden“ kennzeichnen sich, wie die stabil zufriedenen Kunden durch ein passives Konsumentenverhalten. Auch sie möchten die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten und sind sich dessen bewusst, dass keine ständigen Anspruchssteigerungen möglich sind. Dieser Konsumententyp bleibt dem Anbieter gegenüber loyal, weil er davon ausgeht, dass die Konkurrenz keine besseren Angebote anbietet.
- Bei dem „stabil unzufriedenen Kunden“, handelt es sich um einen unzufriedenen Kunden, der jedoch keine Möglichkeit darin sieht, seine aktuelle Situation zu ändern. Sobald jedoch der Kunde einen Anstoß bekommt, sei es durch ein besseres Produkt oder einen besseren Zusatznutzen eines anderen Anbieters, ist ein Wechsel nicht ausgeschlossen.
- Der fünfte und letzte Zufriedenheitstyp beschreibt den „fordernd unzufriedenen Kunden“. Dieser ist im Gegensatz zum stabil unzufriedenen Kunden daran interessiert, seine Anspruchssteigerungen aktiv einzufordern und wenn diese nicht erfüllt werden, zu einem anderen Anbieter zu wechseln.

Die verschiedenen Zufriedenheitstypen des qualitativen Kundenzufriedenheitsmodells von Stauss und Neuhaus verdeutlichen, wie wichtig es ist, den differenzierten Erwartungshaltungen eines Kunden gerecht zu werden. Die empfundene und bewusst wahrgenommene Qualität ist demnach ebenso Voraussetzung für die Kundenbindung, wie die Kundenzufriedenheit selbst.

## **7. Value-Added-Services zur Wertsteigerung im Unternehmen**

Die Notwendigkeit von Value-Added-Services hat in den letzten Jahren rasant zugenommen. Zusatzleistungen rund um Produkt und Vertrieb, sind bereits nicht mehr auf dem weltweiten Markt wegzudenken. Faktoren wie z.B. Qualität und Zuverlässigkeit welche vor Jahren den Unternehmen noch einen Wettbewerbsvorteil verschaffen haben, sind heute Grundvoraussetzung geworden. Auch das der Mehrwert für den Kunden somit

zum Erfolgsfaktor geworden ist, wird neben der Definition und den verschiedenen Arten von Value-Added-Services im folgendem ausführlicher erläutert.

### **7.1. Definition**

Value-Added-Services wird im Rahmen des Marketing-Mix in die Produkt- bzw. Leistungspolitik eingeordnet. Genauer gesagt ist es ein Instrument der Servicepolitik. Als Einordnung in die Marketing-Instrumente siehe Kapitel 2.3., ist VAS besonders im Bereich der Kommunikationspolitik und der Preispolitik verankert und kann hier großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausüben. Darüber hinaus beschreibt Value-Added-Services sogenannte Mehrwertdienste. Die Mehrwertdienste werden auch Premiumdienste oder Mehrwertanwendungen genannt. Sie sind für viele Endanwender nicht unbedingt auf den ersten Blick sichtbar. Anbieter von Value-Added-Services (VAS) bieten den Mehrwertdienst über den Basisdienst hinaus an. Sie kombinieren den Basisdienst mit weiteren Dienstleistungen, wodurch die gesamte Dienstleistung aufgewertet wird. Die Nutzung des Mehrwertdienstes soll sich durch die geeignete Kombination von Basisdienst und den Services für den Endanwender als wirtschaftlicher herausstellen, verglichen mit der Nutzung mehrerer Dienste im Einzelnen.<sup>52</sup> Durch VAS besteht die Möglichkeit für ein Unternehmen, sich vom Angebot der Wettbewerber zu differenzieren und somit Marktanteile zu gewinnen.

### **7.2. Instrumente von Value-Added-Services**

Die Instrumente von VAS welche zur Kundenzufriedenheit und anschließend zur Kundenbindung führen, lassen sich in sechs verschiedene Kategorien unterteilen (siehe Abbildung 9).

---

<sup>52</sup> Vgl. Logistikknowhow Value-added-services (2014)

Abbildung 9: Die sechs Arten von Value-Added-Services



(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg/Staritz/Bingemer 2008 und Beutin 2010)

Die Informations- und Beratungsdienstleistungen beschäftigen sich vorwiegend mit Informationen, Know-how, Verbesserungs- und Optimierungsvorschlägen. Auch die Absatz- und Marketingberatung oder die Unterstützung einer Shop-Gestaltung sind hierunter zu verstehen.<sup>53</sup> Die Informations- und Beratungsdienstleistung dient somit einer zusätzlichen Beratungsleistung für den Kunden. Der Automobilkonzern Volkswagen nimmt sich dies zum Nutzen, durch das Versenden von sogenannten „News-Service“ an die Kunden. Auch viele Steuerberatungskanzleien versenden „Mandanten-Informationen“ monatlich, um den Mandanten bzw. Kunden zusätzlich zu informieren.

Weitere typische Informationsdienstleistungen sind u.a. die Beschwerdeline, Kundeninformationscenter, Online-Verfolgungen des Lieferstatus oder Seminare und Trainings. Auch die logistischen Dienstleistungen haben in vielen Unternehmen einen hohen Stellenwert eingenommen und bieten neben kostenfreie Musterlieferungen, Kleinmengenbelieferungen, auch Vendor Managed Inventory (VMI), welches eine bestimmte Form der Bestandslagerverwaltung darstellt, als Mehrwertdienste an. Eine weitere Art

<sup>53</sup> Vgl. Moderne Konzepte des organisationalen Marketings (Hrsg.) Thorsten Kliewe, Tobias Kesting - 2014 - Business & Economics S. 263

von VAS sind sogenannte technische Dienstleistungen. Neben Testmethoden, Laborstudien, technischen Seminaren und Trainings, technische persönliche vor Ort Beratung, wird auch die technische telefonische Beratung angeboten. Darüber hinaus wird auch den Individualisierungsdienstleistungen ein hoher Stellenwert zugeschrieben. Bei diesen werden Produkte und Leistungen individuell auf die Ansprüche, Wünsche und Bedürfnisse eines Kunden angepasst, sodass neben kundenindividuellen Verpackungen auch kundenindividuelle Beschriftungen und Produkte bzw. Formulierungen als Zusatzleistung angeboten werden.

Unter betriebswirtschaftlichen Dienstleistungen werden i.d.R. Zusatzleistungen wie Finanzierungen, Leasingverträge oder Versicherungen rund um das Produkt angeboten. Durch verlängerte Zahlungsziele oder 0% Finanzierungen, werden größere Zielgruppen angesprochen. Auch durch den Abschluss einer Versicherung in Kombination mit einem gekauften Produkt, wird dem Kunde ein Rund-um-Sorglos-Paket angeboten. Aus diesen Angeboten heraus wird Kundenzufriedenheit geweckt, welches wiederum die Kundenloyalität und Kundenbindung fördert.

Darüber hinaus ist auch die Bequemlichkeitsdienstleistung ein wichtiges Instrument der VAS. Ziel dieser Art von Dienstleistungen ist es, das Leben des Kunden zu vereinfachen bzw. den Komfort zu erhöhen und ihm „lästige Aufgaben“ abzunehmen (z.B. Möbellieferung und Aufbau). Bequemlichkeitsdienstleistungen beinhalten gerade für den deutschen Markt und die Unternehmen großes Potenzial, da dieser Bereich einen hohen Innovationsgrad ausweist und viele Zusatzleistungen hier noch entwickelt werden können.<sup>54</sup>

Die sechs verschiedenen „Mehrwertdienste“ anhand ausgewählter Beispiele verdeutlichen, wie viel neue Innovationen weiterer Dienstleistungen von Unternehmen in Zukunft entwickelt werden können, da gerade hier großes Potenzial liegt, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass diese Arten von VAS einen Zusatznutzen darstellen, der das Kernprodukt ergänzen und optimieren soll. Hierdurch werden nicht nur ein breiteres Spektrum an Zielgruppen angesprochen, sondern darüber hinaus liegt enormes Potenzial darin, bei den Kunden Zufriedenheits- und Begeisterungsfaktoren auszulösen.

---

<sup>54</sup> Vgl. Kundenzufriedenheit von Christian Homburg (Hrsg.) : 9. Auflage S.530-531

### **7.3. Einteilung von Value-Added-Services nach deren Differenzierungswirkung**

Dass mithilfe von produktbegleiteten Zusatzleistungen nicht nur eine bessere Marktposition erreicht, sondern eine Differenzierungswirkung entstehen kann, hängt von zwei wesentlichen Komponenten ab. Neben der Erwartungshaltung eines Kunden ist auch noch der Grad der Affinität zwischen dem Grundnutzen (Kernprodukt) und der produktbegleitenden Dienstleistung (Zusatznutzen) entscheidend. Die Erwartungshaltung bzw. der Erwartungswert wird in drei Leistungsektoren unterteilt, den sogenannten Muss-, Soll-, und Kann-Leistungen. Bei Muss-Leistungen handelt es sich in der Regel um Leistungen, welche von dem Kunden als Grundleistung bzw. Pflichtleistung vorausgesetzt werden, demnach bieten diese Leistungen sämtliche Unternehmen an. Soll-Leistungen dagegen sind produktbegleitende Dienstleistungen, welche noch nicht von jedem Unternehmen als Pflichtleistung angeboten werden, jedoch ist ein klarer Trend dahingehend erkennbar, dass jetzige Soll-Leistungen künftig zu Muss-Leistungen werden. Erst die Kann-Leistungen stellen im Bereich des Value-Added-Services eine wirkliche Innovation dar. Diese sind i.d.R. „neuartig“ und werden erst von einzelnen, wenigen Unternehmen angeboten.<sup>55</sup> Bei dieser Art von Leistung wird eine wirkliche Differenzierungswirkung erreicht, sodass ein Unternehmen sich von anderen Unternehmen unterscheidet und eine bessere Marktposition erhalten kann. Auch wenn diese Art von Zusatzleistung nur kurzfristiger Natur ist und Unternehmen gezwungen sind, ständig aufgefordert werden, neue Innovationen für produktbegleitende Dienstleistungen zu entwickeln, so führen Kann-Leistungen strategisch langfristig zu einem Erfolgsfaktor.

### **7.4. Vorteile von Value-Added-Services für den Anbieter auf einen Blick**

Der Nutzen von Value-Added-Services hat für den Anbieter folgende drei Gründe:

- Erhöhte Kundenbindung
- Zusätzliche Zahlungsbereitschaft durch erkannten Wertbeitrag

---

<sup>55</sup> Vgl. Spedition-Transporte.de – Value Added Services

- Differenzierung gegenüber Konkurrenzunternehmen

Dass durch den Einsatz von Value-Added-Services die Bereitschaft zur Kundenbindung erhöht wird, liegt vor allem daran, dass durch den Zusatznutzen dem Kunden über den Grundnutzen hinaus, ein besonderer Mehrwert geboten wird. Die Fähigkeit spezielle Leistungen über das Produkt oder die Dienstleistung hinaus anzubieten, wird von dem Kunden durch die Bereitschaft zu einer engeren Kundenbindung belohnt. Darüber hinaus kann auch eine zusätzliche Zahlungsbereitschaft für derartige Zusatzleistungen entstehen. Unternehmen haben hier die Möglichkeit eine direkte Anpassung im Produktpreis vorzunehmen oder aber die Dienstleistung separat in Rechnung zu stellen. Der dritte Nutzen folgt vor allem als Resultat aus den vorherigen Nutzen, da durch die erhöhte Kundenbindung und die zusätzliche Zahlungsbereitschaft der Kunden bereits eine Differenzierung gegenüber anderen Wettbewerbern stattgefunden hat.<sup>56</sup> Durch welche Art von Value-Added-Services diese Vorteile und Nutzen für Unternehmen entstehen und wie diese im Einzelnen umgesetzt werden, wird im folgenden Abschnitt ausführlicher erläutert.

## **7.5. Zusatzdienste für den Kunden werden zum Erfolgsfaktor**

Value-Added-Services als sogenannte Mehrwertdienste, werden heute immer wichtiger, da Faktoren welche wie z.B. Zuverlässigkeit und Produktqualität heutzutage Grundvoraussetzung geworden sind. Auch Produktinnovationen werden von konkurrierenden Anbietern immer häufiger und schneller nachgeahmt, sodass für Kunden angebotene „Mehrwertdienste“ für Anbieter zum Erfolgsfaktor werden.

Um zu erkennen, in welcher Phase die Intensität der Kundenbindung am höchsten ist, ist es sinnvoll sich hierbei am Kundenlebenszyklus zu orientieren, um ganzheitliches Kundenmanagement betreiben zu können.

---

<sup>56</sup> Vgl. Handbuch Kundenbindungsmanagement von Manfred Bruhn/Christian Homburg (Hrsg.): 8. Auflage: S. 956

Abbildung 10: Der typische Lebenszyklus nach Strauss



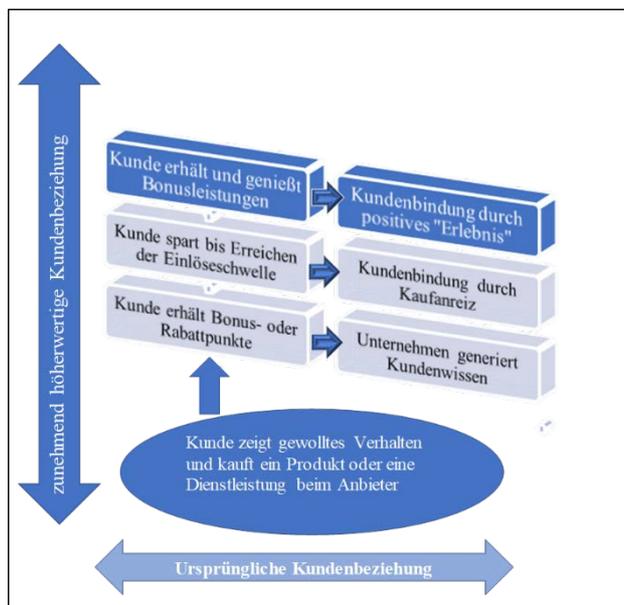
(Quelle: <http://mv-startups.de>)

Die Abbildung 10 veranschaulicht die Aufteilung des Kundenlebenszyklus in die Phasen des Interessen- bzw. Neukundenmanagements und des Kundenbindungs- sowie des Kundenrückgewinnungsmanagements. Während in der Neukundenphase zunächst das Ziel verfolgt wird, möglichst angebotsaffine Interessenten mithilfe von „Mehrwertdiensten“ als Neukunden zu gewinnen, wird in der Wachstums- und Reifephase besonders Wert auf eine langfristig und strategisch ausgerichtete Kundenbindung gelegt. Gerade in dieser Phase ist der Einsatz von Value-Added-Services sinnvoll. Die bekanntesten Loyalitätsprogramme sind die Rabattprogramme (z.B. durch Gewährung von Kundenrabatten und sonstigen Preisnachlässen), Bonusprogramme (z.B. durch Gewährung von umsatzabhängigen Boni) und Mehrwertprogrammen (z.B. Gewährung spezieller Serviceleistungen, längere Zahlungsziele etc.). Obwohl die Gefahr gegeben ist, dass Kunden abwandern und zu einem konkurrierenden Anbieter wechseln, kann durch den Einsatz von individuellen VAS nicht nur die die Rückgewinnung von Kunden deutlich verbessert werden. Darüber hinaus ist es auch möglich bereits potenziell „gefährdete Kunden“ zu erkennen und identifizieren und frühzeitig geeignete Maßnahmen einleiten zu können, um eine Abwanderung zu verhindern.

## 7.5. Der emotionale Einfluss von Kundenbindungsprogrammen auf Kunden

Generell verfolgt die Kundenbindung das Ziel, sowohl bisherige Verhaltensweisen, wie auch zukünftige Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber dem Anbieter positiv zu gestalten, sodass die Beziehung zum Kunde gefestigt werden kann und eine höherwertige Kundenbeziehung gewährleistet wird. Zusatzleistungen wie z.B. Rabattsysteme und Bonusprogramme verfolgen genau dieses Ziel und knüpfen hier an, sodass Kunden für ein bestimmtes Kauf- und Loyalitätsverhalten belohnt werden. Die Abbildung 11 veranschaulicht die Grundmechanik dieser Bonusprogramme.

Abbildung 11: Grundmechanik von Bonusprogrammen



(Quelle: eigene Quelle in Anlehnung an [www.stadtwerkmarketing.de](http://www.stadtwerkmarketing.de) -AVS-Praxisleitfaden-Kundenbindung.pdf)

Zunächst findet ein Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung durch einen Kunden statt. Daraufhin erhält dieser „Bonuspunkte“ oder eine „Punktekarte“. Durch diese Form der Treuepunkte kann das Unternehmen Wissen vom Kunden generieren, ein Kaufverhalten definieren und einschätzen welche anderweitigen Produkte für den Kunden interessant sein könnten. Nach dem Schritt, tritt ein „Spareffekt“ ein, der Kunde wartet hierbei bis zum Erreichen der „Einlöseschwelle“. Durch einen erneuten Kaufanreiz, wird eine Bindung an den Kunden geschaffen. Sobald der Kunde die Bonusleistung im nächsten Schritt erhält, erfährt er ein „positives Kundenerlebnis“, der

Konsument genießt die Bonusleistung und verspürt eine emotionale Verbindung zu dem Anbieter.<sup>57</sup> Neben den o.g. Kundenbindungsprogrammen verstärken auch Kunden-Clubs die emotionale Bindung zu einem Unternehmen, da hierbei die Bedürfnisse der Konsumenten z.B. Akzeptanz und Selbstverwirklichung angesprochen werden. Grundsätzlich zeichnen sich Kundenclubs vor allem durch ihren exklusiven Charakter, ihre emotionale Positionierung und die Intensität der Kommunikation aus. Darüber hinaus ergänzen Kundenclubs als „Add-on“ auch bereits bestehende Kundenbindungsmaßnahmen sinnvoll. Die Leistungspalette kann hier von monetären Zusatzleistungen (z.B. Gutscheine) bis hin zu Eintrittskarten zu exklusiven Events (z.B. VIP-Karten) reichen. So können Kunden die bereits die Bonusprogramme in Anspruch nehmen, durch die Premium-Leistungen eines Kunden-Clubs beim gleichen Anbieter zu einem „Premium-Kunde“ werden. Hiervon profitieren sowohl die Anbieter wie auch die Kunden. Aus Kundensicht kann das Leistungsportfolio eines Unternehmens nicht attraktiv genug sein. Die Herausforderung besteht deshalb darin, dieses Kundenbindungssystem wirtschaftlich zu gestalten. Deshalb müssen Anbieter besonders darauf achten, dem Kunden ein unverwechselbares Leistungspaket zusammenzustellen, sodass ein entsprechender „Mehrwert“ für den Kunden ersichtlich und eine emotionale Bindung hergestellt wird. Hierdurch können Unternehmen mit einer größeren und höheren Zahlungsbereitschaft kalkulieren.<sup>58</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die hier beschriebenen Instrumente das Ziel verfolgen, den Kunden nicht nur an das Unternehmen zu binden, sondern darüber hinaus eine emotionale Verbindung zwischen Kunden und Anbieter herzustellen.

## **7.6. Effekte von Kundenbindungsprogrammen**

Obwohl die Gestaltung und Durchführung von Kundenbindungsprogrammen oftmals zu Beginn der Konzeptionsphasen mit Kosten verbunden sind, so zeigen sich jedoch mittelfristig erste Auswirkungen. Folgende Effekte werden sowohl auf der Umsatzseite, wie auch auf der Kostenseite sichtbar.

---

<sup>57</sup> Vgl. [www.stadtmarketing.de](http://www.stadtmarketing.de) – Seite 18

<sup>58</sup> Vgl. [www.stadtmarketing.de](http://www.stadtmarketing.de) – Seite 22

Umsatzeffekt: Vor allem die loyalen Kunden, die durch Zusatzkäufe auch dazu neigen, mehrere und hochwertigere Produkte zu kaufen, engagieren sich auch neue Anregungen und Ideen den Anbietern mitzuteilen, sodass diese flexibel und frühzeitig auf Kundenwünsche eingehen können. Auch führen die positiven Weiterempfehlungen zu neuen potenziellen Kunden. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass treue Kunden öfter kaufen und ihre Kaufkraft auf weniger andere Anbieter fokussieren und Preise seltener vergleichen.

Kosteneffekt: Durch Kundenbindungsprogramme bzw. VAS entstehen mittelfristig niedrigere Akquisekosten, da Neukunden zu gewinnen, in der Regel mit höheren Kosten verbunden ist, als bestehende Kunden an das Unternehmen zu binden. Ein weiterer wichtiger Effekt entsteht dadurch, dass loyale Kunden prompter und besser zahlen und somit weniger Ausfälle verursachen, sodass Debitorenprobleme gesenkt werden. Ein nicht unwesentliches Argument warum Value-Added-Services-Dienste den Unternehmenserfolg langfristig steigern, entsteht auch durch sinkende Reklamationskosten, da treue Kunden oftmals toleranter bei auftretenden Problemen sind und die Fehlerbereinigung großzügiger verlaufen kann.<sup>59</sup>

### **7.7. Kundenbeziehungen durch den Einsatz von Kundenkarten richtig managen**

In den letzten Jahren haben Kundenkarten in sämtlichen Unternehmensbranchen große Verbreitung gefunden. Dies liegt u.a. daran, dass Kundenkarten für Unternehmen zum einen den Vorteil haben, eine kostengünstige Datenerfassung der Kunden zu gewinnen, zum anderen aber auch daran, anonyme Kaufdaten zu sammeln und diese direkt mit Personen zu verknüpfen.

Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Kundenbindungsprogramme die sich in zwei Kategorien einteilen lassen: Die verbrauchergetriebenen und die handels- bzw. herstellergetriebenen Kundenbindungsprogramme.

Die verbrauchergetriebenen Kundenbindungsprogramme werden vorwiegend von Vereinen und anderweitigen Interessensgruppen angeboten. Ein sehr verbreitetes Kundenbin-

---

<sup>59</sup> Vgl. [www.stadtmarketing.de](http://www.stadtmarketing.de)

dungsprogramm bietet der Automobilclub „ADAC“ an. Dieser bietet neben einem jährlichen Mitgliedsbeitrag für Pannenhilfen auch weitere Produkte an, wie z.B. Kreditkarten einschließlich Zusatzversicherungen. Neben den verbrauchergetriebenen Kundenbindungsprogrammen gibt es die handels- bzw. herstellergetriebenen Kundenbindungsprogramme. Diese lassen sich wiederum in Stand-Alone-Programme und Multi-Partner-Programme abgrenzen. Stand-Alone-Programme bieten vor allem Vorteile für einzelne Unternehmen. Bekannte Beispiele hierfür sind die „IKEA-Family-Card“, „Douglas-Card“ oder die „H&M-Card“. Die Multi-Partner-Programme wie z.B. die Deutschland-Card oder Payback-Karte bieten den Vorteil, dass diese bei vielen weiteren Anbietern einsetzbar sind. Ziel dieser Bonusprogramme und dem Einsatz von Kundenkarten ist es, verschiedenste Informationen über das Einkaufsverhalten des Kunden zu erfahren und diese auszuwerten. Neben der Anzahl von aktiven Karteninhabern, können hierdurch auch der Durchschnittsumsatz pro Kalenderjahr und die Produktvorlieben des Konsumenten ermittelt werden. Anhand dieser Auswertungen können Unternehmen gezielt individuelle und personalisierte Angebote erstellen, wodurch frühzeitig das Einkaufsverhalten der Kunden gesteuert werden kann. Ob sich Unternehmen für Bonusprogramme oder/und Partnerprogramme entscheiden und welche Kundenbindungsmaßnahmen den gewünschten Effekt mit sich bringt ist unterschiedlich und muss individuell abgestimmt werden. Aus Kundenansicht lässt sich jedoch eindeutig erkennen, dass die meisten sogenannte Partnerprogramme wie z.B. Payback-Kundenkarten am meisten befürworten, da das Erreichen einer attraktiven Prämie oder eines Punktelimits durch den Einsatz bei unterschiedlichsten Anbietern schneller erreicht werden kann. Aber die o.g. Kundenbindungsprogramme sind nur zwei mögliche Systeme, mit dem ein Unternehmen attraktive Kunden gewinnen und Kundenbeziehungen effektiv aufbauen kann. Vielmehr geht es darum, dass Anbieter aus den beiden Komponenten Produkt und Kondition ein Angebotskonvolut erschaffen, das für adressierte Zielgruppen und potenzielle Kunden einen möglichst hohen Nutzen bzw. „Mehrwert“ bietet und sie dadurch einerseits auf das Unternehmen aufmerksam macht und andererseits an dieses bindet.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. [www.stadtmarketing.de](http://www.stadtmarketing.de) – S. 8

## 7.8. Online-Umfrage - Auswertungsergebnisse

Um empirisch zu untersuchen und nachzuweisen, wie wichtig der Themenkomplex der Kundenzufriedenheit und der Einsatz von Value-Added-Services für Kunden ist, wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine Online-Befragung durchgeführt. Anhand des erstellten Onlinefragebogens mithilfe des Portals „Soscisurvey“ konnten rund 105 Umfrageergebnisse ausgewertet werden. Mehrfachnennungen sind möglich und gewünscht, da verschiedene Antwortoptionen ausgewählt werden konnten. Das Alter der Befragten lag mit 54% über 40 Jahre. 30% der Befragten waren zwischen 20-29 Jahren. Die Auswertungen werden auch im Anhang tabellarisch und graphisch dargestellt. Die Umfrageergebnisse sind eindeutig. Mehr als die Hälfte aller Befragten nutzen sowohl Kundenkarten wie z.B. Esprit-Card, als auch Payback-Punktekarten regelmäßig und nehmen diese in Anspruch, währenddessen Zusatzleistungen wie z.B. 0%-Finanzierungen nur von rund 5% der Befragten in Anspruch genommen werden. Darüber hinaus wurde in der Umfrage erfragt, welche Leistungen über das Produkt hinaus, dem Konsumenten besonders wichtig sind. Dabei wurde herausgefunden, dass besonders die fachliche Kompetenz und darüber hinaus die Freundlichkeit der Mitarbeiter als besonders wichtig eingestuft wurde. Mehr als die Hälfte aller Befragten mit rund 60% sehen die Reklamationsbehandlung als besonders wichtig. Auch das individuelle Eingehen auf besondere Bedürfnisse wurde von den Befragten mit 56% als besonders wichtig und 37% als wichtig eingestuft. Ein interessantes Testergebnis lieferte auch die Frage, welches der ausschlaggebende Grund sei, warum sich ein Konsument genau für dieses Produkt und den Anbieter entscheidet. Neben dem Produktpreis, wurden auch das Unternehmensimage, der Kundenservice, die Qualität und Dienstleistung, das individuelle Angebot, sowie die Erfahrung des Unternehmens zur Auswahl gegeben. Das Resultat war eindeutig: knapp 77% der Konsumenten sind der Meinung, dass die bessere Qualität und Dienstleistung der Grund dafür ist, um sich für einen Anbieter und dessen Produkt zu entscheiden. Der Faktor Preis hat mit knapp 70% Umfrageergebnissen eine hohe Relevanz, stellt jedoch nicht den ausschlaggebenden Faktor dar. Auch der Service über das Produkt hinaus, hat mit 52% einen hohen Stellenwert bei den Kunden. Das Testergebnis verdeutlicht, dass Anbieter mit einer besonders guten Qualität und Dienstleistungen, sowie einem professionellen Rund-um-Service über das Produkt hinaus, sehr gute Erfolgchancen haben, ihr Produkt zu einem fairen und

gewinnbringenden Preis am Markt zu vertreiben. Ferner sollte mit der Umfrage zudem herausgefunden werden, bei welchen Produkten bzw. Unternehmensbereichen den Konsumenten Zusatzleistungen wie z.B. Rabattsysteme und ein überdurchschnittlich zufriedener Kundenservice besonders wichtig sind. Die Umfrage ergab, dass besonders bei Elektronikgeräten und Mode sowie Accessoires der Einsatz von Value-Added-Services besonders gewünscht und sehr wichtig ist. Zusätzlich zur Option sehr wichtig, konnten auch die Optionen „wichtig“, „neutral“ und „unwichtig“ gewählt werden. Bei der Option „wichtig“, empfanden die Konsumenten, besonders den Sport und Outdoor-Bereich, Küche und Haushalt sowie Mode und Accessoires wichtig. Auch in den anderen Bereichen wie z.B. Lebensmittel, Garten und Baumarkt, Körperpflege und Gesundheit sowie Auto und Motorrad ist der Trend durch die Umfrageergebnisse dahingehend zu deuten, dass den Konsumenten der Einsatz von Zusatzleistungen und ein überdurchschnittlicher Kundenservice auch in diesen Bereichen in Zukunft immer wichtiger wird. Neben den o.g. Fragen zum Thema Kundenzufriedenheit und Value-Added-Service, wurden auch die unterschiedlichen Auswirkungen von überdurchschnittlichen Kunden gemessen. Nur bei rund 4% der Umfrageergebnisse folgte keine Reaktion darauf, ob diese mit einem Anbieter und einem Produkt überdurchschnittlich zufrieden sind. 85% der Befragten jedoch, würden den Anbieter und dessen Produkte weiteren Freunden und Bekannten positiv weiterempfehlen. 80% der Befragten haben die Absicht, beim gleichen Anbieter erneut zu kaufen. Das Umfrageergebnis verdeutlicht nicht nur, wie wichtig die Kundenzufriedenheit für eine Wiederkaufsabsicht ist. Es entsteht auch eine positive Mundpropaganda, die nicht nur das Unternehmensimage steigert, sondern darüber hinaus auch dem Anbieter potenzielle Neukunden verschaffen kann. Dies ist die beste und kostengünstigste Form der Eigenwerbung für Anbieter und dessen Produkt. Auch das folgende Umfrageergebnis verdeutlicht die Relevanz von positiver Kundenerfahrung. 84% der Befragten würden gezielt weitere Produkte und Dienstleistungen bei demjenigen Anbieter kaufen, mit dessen Leistung sie bereits positive Erfahrung erlebt haben. Nur rund 3% verneinten, dass eine direkte Verbindung eines positiven Konsumentenverhaltens in Verbindung mit der Wiederkaufsabsicht steht. 10% könnten sich vorstellen gezielt weitere Produkte zu kaufen. In der Online-Befragung wurde auch der Frage auf den Grund gegangen, wie wichtig den Verbrauchern Zusatzleistungen über das Produkt hinaus sind. Die Befragung

ergab, dass 19% der Konsumenten den Einsatz von Zusatzleistungen als „sehr wichtig“ einstufen und 49% als „wichtig“. Nur 3% der Befragten empfanden den Einsatz von Zusatzleistungen als „unwichtig“ und 30% bewerteten die Frage „neutral“ bzw. ohne Bewertung.

### **7.9. Fazit und Ausblick der Umfrageergebnisse**

Mit der Online-Umfrage zum Thema Value-Added-Services und Kundenzufriedenheit, sollte einerseits das Ziel verfolgt werden, herauszufinden, wie wichtig den Konsumenten das Thema Kundenzufriedenheit ist. Darüber hinaus sollte mithilfe der Befragungen von rund 105 Konsumenten ermittelt werden, wie wichtig der Einsatz von Value-Added-Services ist und welchen Zusammenhang derartige Mehrwertdienste auf die Kundenzufriedenheit und den Unternehmenserfolg haben. Durch die Umfrageergebnisse kann abgeleitet werden, dass die meisten Kunden den Einsatz von Value-Added-Services z.B. in Form von Kundenkarten regelmäßig in Anspruch nehmen. Darüber hinaus wurde aus der Umfrage deutlich, dass den Konsumenten der Einsatz von Zusatzleistungen und einem überdurchschnittlichen Kundenservice in den unterschiedlichsten Bereichen in Zukunft immer wichtiger wird. Eine weitere Erkenntnis, welche aus den Umfrageergebnissen ermittelt werden konnte, ist die Auswirkung auf den Unternehmenserfolg. Es ergab, dass zufriedene Kunden nicht nur eine Wiederholungskaufabsicht beim gleichen Anbieter eindeutig in Erwägung ziehen, sondern die Konsumenten auch bereit sind, weitere unterschiedliche Produkte beim gleichen Anbieter zu kaufen. Anbieter können hier durch den Umsatzeffekt profitieren und den Unternehmenserfolg steigern. Gleichzeitig wurde offensichtlich, dass mehr als die Hälfte alle Befragten ein positives Kaufverhalten bei einem Anbieter auch positiv weiterempfehlen. Mitunter bietet die Mundpropaganda ein wichtigstes und effektives Marketingpotenzial, welches sich die Unternehmen zu nutzen machen können.

## **8. Kundenzufriedenheit durch Value-Added-Services steigern am Fallbeispiel der Payback-Kundenkarte**

In diesem Kapitel wird anhand von dem Fallbeispiel Payback praxisnah deutlich, dass durch systematisches Kundenbindungsmanagement, in diesem Fall durch Einsatz von Value-Added-Services, bestehende Kunden dazu motiviert werden können, mehr und häufiger beim selben Anbieter zu kaufen. Wie bereits im Kapitel 7.4. beschrieben,

verfolgen auch die nachfolgenden Anbieter das Ziel, die Kunden nicht nur rational, sondern auch emotional an sich zu binden. Um langfristige Kundenbeziehungen zu gewährleisten, werden daher Bedürfnisse und Ansprüche frühzeitig erkannt und passende Produktangebote und Marketingmaßnahmen eingesetzt. Im nachfolgenden Beispiel wird das mit Abstand weitverbreitete und erfolgreichste Multipartner-Kundenprogramm „Payback“ näher erläutert sowie die damit verbundenen Vorteile für Anbieter und Verbraucher aufgezeigt.

## **8.1. Payback-Konzept**

Das Payback-Konzept wurde erstmals im März 2000 in Deutschland eingeführt. Die Idee dieser Kundenkarte stammte von einem ehemaligen Roland-Berger-Berater Alexander Rittweger, den das Handelsblatt als „Erfinder der elektronischen Rabattmarke“ bezeichnet.<sup>61</sup> Mittlerweile gehören zu den Teilhabern dieses Multipartner-Kundenprogrammes neben der Payback-GmbH auch die Metro AG sowie die Service und IT-Dienstleister Loyalty Partner Solutions GmbH.

### **8.1.1. Funktionsweise**

Die Payback-Kundenkarte hat folgende Funktionsweise. Beim Kauf und Bezahlvorgang an der Kasse legt der Kunde seine Payback-Karte vor. Dabei werden die Kundennummer, Datum, Filiale, Umsatz und Produktart direkt an die Loyalty-Partner übermittelt. Auf den gesamten Kaufbetrag erhält der Kunde einen Rabattbetrag in Form von Payback-Punkten. Diese Payback-Punkte werden auf einem Konto gesammelt und gutgeschrieben. Sobald ein Payback-Konto nun 200 Payback-Punkte gesammelt hat, können diese in Form von Warengutscheinen, Prämien oder Bargeld eingelöst werden. Im vergangenen Jahr sammelten die deutschen Payback-Nutzer Punkte im Wert von 356 Millionen Euro und 95 Prozent davon lösten diese auch ein, wie die Abbildung veranschaulicht.

---

<sup>61</sup> Vgl. Handbuch Kundenbindungsmanagement von Manfred Bruhn/Christian Homburg (Hrsg.): 8. Auflage S.826

Abbildung 12: Payback-Punkte-Einlösung



(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/payback-wie-das-system-von-bonuskarten-funktioniert-14876049.html>)

Knapp 79,5% der Konsumenten lösten die Punkte dabei unmittelbar beim den Anbieterunternehmen für Einkäufe ein. Da das reguläre Payback-Konzept einen phänomenalen Anstieg von Kunden verzeichnetet, wurde darüber hinaus auch eine Payback-Plus Karte entwickelt, welche neben den o.g. Leistungen noch den Vorteil einer Kreditkartenfunktion hat und darüber hinaus noch weitere ansprechende und beliebte Coupons dem Kunden bietet.

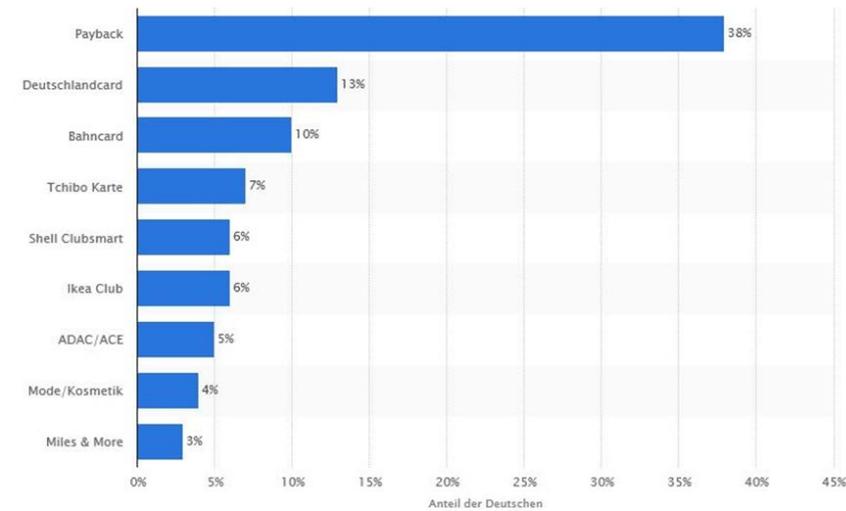
### 8.1.2. Marktstellung

Nach der Einführung von Payback, stieg die Popularität für derartige Kundenkarten rasant an. Sogar Duden nahm im Jahre 2004 den Begriff „Payback“ als generelles Synonym für Kundenkarten im Wortschatz auf. Damit wird deutlich, wie schnell dieses Kundenbindungssystem in Deutschland an Verbreitung und Beliebtheit erlangte und zum Marktführer wurde. So bestätigt die Gesellschaft für Konsumforschung, dass im September 2008 von 36,3 Millionen privaten Haushalten 59,5 % bereits über eine Payback-Karte verfügten und diese regelmäßig in Anspruch nehmen. Das bestätigt auch die im vorherigen Kapitel aktuell durchgeführte Umfrageauswertung von November 2017. Diese ergab, dass von rund 105 Befragten, 56,19% die Payback-Karte regelmäßig in Anspruch nehmen. Direkte Konkurrenz-Unternehmen wie z.B. die DeutschlandCard

haben dabei einen weitaus geringeren Bekanntheitsgrad. Dies zeigt u.a. die Statistik der TNS Emnid aus dem Jahr 2012.<sup>62</sup>

Abbildung 13: Payback Verbreitungsgrad im Vergleich

**Verbreitungsgrad von Bonus- und Rabattkarten in Deutschland im Jahr 2012**



Weitere Informationen:  
Deutschland; 2012

Quelle:  
TNS Emnid  
© Statista 2014

Lesehilfe

Die vorliegende Statistik bildet die Verbreitung von Bonus- und Rabattkarten in Deutschland im Jahr 2012 ab. Insgesamt rund sieben Prozent der Deutschen im Jahr 2012 sind im Besitz einer "Tchibo Karte".

(Quelle: <http://www.kreditkarten-ratgeber.de/wp-content/uploads/247004-die-verbreitung-von-bonus-und-rabattkarten-in-deutschland.jpg>)

Der Verbreitungsgrad von der Payback-Karte liegt hier bei über 38% und befindet sich damit an der Marktspitze. Auf Platz 2 folgt die Deutschland-Card mit einem Verbreitungsgrad von nur rund 13%, gefolgt von der BahnCard mit nur 10%. Neben dem Verbreitungsgrad von Kundenkarten, wurde darüber hinaus auch noch eine Sympathiebewertung durchgeführt. Dabei wurde von einer durchgeführten Studie aus dem Jahr 2006 von TNS Emnid<sup>63</sup> ermittelt, dass 33% der befragten Payback-Kunden die Payback-Karte als das sympathischste Bonusprogramm mit dem meisten Vorteilen für den Kunden einstufen. Die IKEA-FamilyCard und die Happy-Digits-Kundenkarte teilten sich hierbei den zweiten Rang mit gerade einmal rund 8%. Durch die o.g. Statistiken aus

<sup>62</sup> [www.kreditkarten-ratgeber.de](http://www.kreditkarten-ratgeber.de) – Statistik: STATISTA / TNS Emnid (2012)

<sup>63</sup> Vgl. Handbuch Kundenbindungsmanagement von Manfred Bruhn/Christian Homburg (Hrsg.): 8. Auflage S.827 Statistik: TNS Emnid (2006)- bevölkerungsrepräsentative Stichprobe

unterschiedlichen Jahren wird deutlich, wie rasant das Bonusprogramm von Payback die Verbraucherherzen erobert hat und unterschiedlichsten Zielgruppen gerecht wird.

### **8.1.3. Aktuelle Marketingmaßnahmen**

Damit das Erfolgskonzept auch noch künftig als Marktführer der Kundenkarten besand hat, betreibt Payback eine Palette umfangreicher Direktmarketingmaßnahmen, um die Vorteile dieses Bonusprogrammes bei den Kunden immer wieder in den Fokus und in das Bewusstsein zu rücken. Die unterschiedlichen Marketingmaßnahmen sind die in die Praxis umgesetzten und im Kapitel 7.2 erwähnten Instrumente des Value-Added-Services. Dabei bildet eine zentrale Marketingmaßnahme die Beratungs- und Informationsdienstleistung. Das Unternehmen Payback setzt dabei auf persönlichen Kundenkontakt, der via E-Mail oder Postversand in unregelmäßigen Abständen mehrmals unterjährig an die Kunden versandt werden. Im Mittelpunkt dabei, steht die Information über den aktuellen Punktstand auf dem individuellen Kundenkonto sowie Prämienangebote und Coupons. Darüber hinaus versendet das Unternehmen zusätzlich zu besonderen Anlässen z.B. bei Geburtstagen von Kunden, sogenannte Themenmailings mit weiteren attraktiven Angeboten und Rabatten. Die Öffnungsrate solcher Direktmailings liegt bei Payback bei rund 90% und ist damit überdurchschnittlich hoch, sodass der Anbieter ein weitaus positives Resultat aus derart umgesetzten Direktmarketingmaßnahmen schließen kann.

Insgesamt lässt sich ableiten, dass derartige Kommunikationsmaßnahmen durch den Einsatz von Value-Added-Services sich für das Unternehmen eindeutig auszahlen und zum Unternehmenserfolg beitragen. Dies wurde u.a. dadurch festgestellt, dass z.B. der Empfänger von Geburtstagsmailings die Kundenkarte häufiger nutzt und dadurch höhere Umsätze generiert. Damit ergibt sich eine zusätzliche Umsatzsteigerung pro Kunde von rund 9,7 %.<sup>64</sup>

## **8.2. Der Erfolgsfaktor der emotionalen Kundenzufriedenheit**

Um Kunden langfristig an einen Anbieter zu binden und eine effektiv Kundenbindung herzustellen, ist es wichtig, den Kunden für seine Loyalität zu belohnen. Wer als Kind bereits vom Metzger ein Stück Wurst über die Theke überreicht bekam, wird sich sein

---

<sup>64</sup> Vgl. Handbuch Kundenbindungsmanagement von Manfred Bruhn/Christian Homburg (Hrsg.): 8. Auflage S.829

Leben lang daran erinnern. Dieses Prinzip verfolgen auch Bonusprogramme, mithilfe von rationalen und emotionalen Anreizen wird auf eine erneute Kaufabsicht gezielt. Dabei sind die Multipartnerprogramme bzw. die branchenübergreifenden Kundenkartenprogramme die effektivsten Konzepte, um dem Kunden einen schnelleren und spürbaren Vorteil zu verschaffen. Die Belohnung im Sinne einer Produkteinlösung folgt demnach bei Multi-Partner-Programmen wesentlich schneller als die im Kapitel 7.8. beschriebenen Stand-Alone-Programme. Diese Vorteile werden von den Kunden spürbar wahrgenommen und bilden die Grundlage für die Kundenzufriedenheit und damit eine langfristige Kundenbindung.

### **8.2.1. Vorteile für die Partnerunternehmen**

Aktuell nutzen rund 650 Partnerunternehmen das Multipartnerprogramm der Payback-Kundenkarte. Die Partnerunternehmen profitieren von diesem effektiven Marketinginstrument, welches von aktuell 30 Millionen deutschen Konsumenten regelmäßig in Anspruch genommen wird.<sup>65</sup> Durch den Einsatz derartiger Kundenkarten kann die Profitabilität des teilnehmenden Unternehmens nachhaltig und messbar gesteigert werden. Die Auswirkungen und Effekte von Kundenbindungsmaßnahmen wurden bereits im Kapitel 7.7. allgemein aufgeführt. Wie sich jedoch die Effekte von Kundenbindungsprogrammen praxisnah auswirken, wird im folgenden Beispiel des Multi-Partner-Systems von „Payback“ anhand von vier möglichen Effekten näher erläutert.

- **Netzwerkeffekt:** Diese Art von Effekt bezieht sich auf Kunden, welche sich innerhalb einer betreffenden Branche noch nicht emotional an einen bestimmten Anbieter gebunden fühlen. Hierbei bildet Payback mit dem System des „Punktesammelns“ oft den entscheidenden Anreiz, dass Kunden speziell bei diesem Anbieter ein Produkt oder eine Dienstleistung kaufen. Somit kann mithilfe des Bonusprogrammes, das Einkaufsverhalten von Verbrauchern nachweisbar gesteuert und verändert werden. Der Tankstellenbetreiber „Aral“ konnte hierdurch bereits wenige Monate nach dem Einstieg bei Payback einen steigenden Absatz bei Kraftstoffen verzeichnen. Dieser Netzwerkeffekt hat die weitere Auswirkung, dass der Anteil von Payback-Kunden mit der Anzahl an Partnerunternehmen in der direkten Umgebung zunimmt. Das

---

<sup>65</sup> [www.payback.net](http://www.payback.net)

bedeutet, dass der Anteil an Payback-Kunden, sobald sich ein Partner im unmittelbaren Umfeld befindet, bei ca. 12% liegt. Dieser Effekt erhöht sich um 2% auf insgesamt 14%, sobald zwei Partner sich in einem unmittelbaren Umfeld befinden. Sobald drei Partner sich in direkter Umgebung befinden, steigt der Anteil von Payback-Kunden auf insgesamt 18%.<sup>66</sup> An diesem Beispiel wird deutlich, dass neben dem Tankstellenanbieter auch weitere Partnerunternehmen von diesem Netzwerkeffekt des Payback-Systems profitieren.

- **Mehrumsatzeffekt:** Neben dem Netzwerkeffekt, entsteht durch den Einsatz der Kundenbindungsprogramme auch ein Mehrumsatzeffekt. Unternehmen, die sich an Payback beteiligen profitieren von diesem, da in der Regel ein nachweisbarer Mehrumsatz pro Kunde verzeichnet werden kann. Laut dem Marktforschungsunternehmen GfK, tätigen Kunden nach drei Jahren Payback-Mitgliedschaft einen Mehrumsatz von rund 25%. Dagegen verringern private Haushalte, die nicht über eine Payback-Kundenkarte verfügen, ihre Ausgaben im gleichen Zeitraum um rund 7%. Des Weiteren hat eine Befragung des Harvard Business Manager<sup>67</sup> von rund 923 Konsumenten ergeben, dass der Besitz einer Kundenkarte zudem die Weiterempfehlungsbereitschaft erhöht. Das bedeutet, dass Kunden die positiv erlebte Erfahrung eines bestimmten Handelspartners, an Verwandte, Freunde und Kollegen weitergeben. Dadurch wird die emotionale Beziehung und die Einstellung des Kunden zum jeweiligen Partnerunternehmen gesteigert.
- **Dialogeffekt:** Ein weiterer positiver Effekt, der durch den Einsatz von Multi-Partner-Programmen entsteht, ist der sogenannte Dialogeffekt. Hierbei bietet das Multipartnerprogramm Payback über verschiedenste Branchen hinweg, die Möglichkeit eine hervorragende Plattform für den individuellen Dialogaustausch mit der Kernzielgruppe zu schaffen. Da es gerade für Partnerunternehmen wichtig ist, Bedürfnisse und Wünsche von Konsumenten frühzeitig zu erkennen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten, können die Unternehmen durch die Inanspruchnahme der Plattform erheblich profitieren. Dennoch verfügt Payback über besonders strenge Datenschutzmaßnahmen und veröffentlicht daher nur

---

<sup>66</sup> Vgl. Kundenzufriedenheit von Christian Homburg (Hrsg.): 9. Auflage S.831-832

<sup>67</sup> Handbuch Kundenbindungsmanagement von Manfred Bruhn/Christian Homburg (Hrsg.): 8. Auflage S.833 (Quelle: Harvard Business Manager/Nicola Glusac, Hans H. Hinterhuber)

anonymisierte Daten über Käufergruppen und spezifische Eigenschaften. Nicht zuletzt ist dies einer von vielen Gründen, warum Kunden diesem Unternehmen großes Vertrauen entgegenbringen.

- **Sortiments- und Preiseffekte:** Eine weitverbreitete Maßnahme vieler Unternehmen bietet das Auswerten der gewonnenen Kundendaten. Hierdurch können Anbieterunternehmen anhand des Konsumentenverhaltens ein Verhaltensmuster erstellen. Mithilfe dieses Kauf- und Verhaltensmusters können Erkenntnisse gebildet und eine Optimierung von Sortiment, Strategie und Preisfindung ermittelt werden. Das Multi-Partner-Programm Payback bietet daher den Partnerunternehmen durch eine effiziente Analyse von Kundenbedürfnissen die Möglichkeit, eine Transparenz über das unterschiedliche Kaufverhalten der wichtigsten Kundensegmente zu schaffen. Tools und Prozesse werden veranschaulicht und geben Partnerunternehmen die Möglichkeit, die Erkenntnisse regelmäßig und zeitnah in Managemententscheidungen umsetzen zu können, sowie signifikante Umsatz- und -Gewinnsteigerungen durch einen stärkeren Kundenfokus sichtbar zu machen.<sup>68</sup>

#### **8.2.1.1. Fallbeispiel des Partnerunternehmens dm-Drogerie- Markt**

Der Drogeriemarktkette DM war im Jahre 2000 eines der ersten Unternehmen, die einen Zusammenschluss als Partnerunternehmen mit Payback vornahmen. Hierbei setzte das Unternehmen darauf, die komplette Kundenkommunikation auf Kundenkarten aufzubauen. Anstelle von wöchentlichen Angebotsprospekten wie es damals von den Konkurrenten Schlecker und Rossmann durchgeführt wurde, fokussierte sich das Drogerieunternehmen auf intelligentes Dialogmanagement, welches auf Basis der von der Kundenkarte gewonnen Informationen basierte. Das Unternehmen wurde hierfür belohnt. Bereits kurze Zeit nach Einführung der Payback-Kundenkarte wirkte sich dies sehr positiv auf Anbieter und Konsument aus. So konnte verzeichnet werden, dass Payback-Mitglieder bei dem Drogeriemarkt rund 50% mehr Geld ausgeben, als

---

<sup>68</sup> Handbuch Kundenbindungsmanagement von Manfred Bruhn/Christian Homburg (Hrsg.): 8. Auflage: S. 834

Konsumenten ohne Kundenkarte.<sup>69</sup> Dies liegt unter anderem daran, dass durch den Einsatz der Kundenkarte eine emotionale Verbindung zwischen Anbieter und Kunde hergestellt werden konnte. Aus diesem positiven Käuferlebnis durch das Sammeln der Payback-Kunde, entsteht zudem Vertrauen zu dem Anbieter, welches mit einer Wiederkaufsabsicht und einer positiven Weiterempfehlungsabsicht belohnt wird. Darüber hinaus kann die DM-Drogeriekette neben einem hohen Kundenbindungseffekt auch kundenspezifisch, individuelle Angebote anhand der anonymisierten Kundendaten ermitteln. Mithilfe der Zusatzleistung in Form von Kundenbonusleistungen und Rabattsystemen, konnte die DM-Drogeriemarktkette in den letzten Jahren signifikante Umsatz- und Gewinnsteigerungen verzeichnen. Mitunter gelang es dem Unternehmen, frühzeitige Trends durch einen gezielten Kundenfokus zu ermitteln und flexibel Produkte und Dienstleistungen auf die sich verändernden Kundenansprüche umzustellen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Multipartnerprogramme wie z.B. Payback sich für viele Partnerunternehmen als effektives Marketinginstrument erweisen. Somit wird nochmals deutlich, welchen Einfluss Value-Added-Services auf Unternehmen und dessen Unternehmenserfolg haben kann. Auf der Grundlage einer erfolgreichen Kundensegmentierung nicht nur die Preisgestaltung optimiert werden kann, sondern darüber hinaus auch jene Produkte direkt ausfindig gemacht werden können, die von Kunden bevorzugt gekauft werden. Alle o.g. Effekte führen damit langfristig zu Mehrkäufen und einem Anstieg des Umsatzes.

### **8.3. Payback – Ausblick für die Zukunft**

Im folgenden Kapitel werden die Visionen und Trends der Zukunft näher erläutert. Payback ist sehr daran interessiert, sich sowohl gegenwärtig als auch künftig am Markt der Kundenkarten und Bonusprogrammen fest zu manifestieren und Marktführer zu bleiben.

---

<sup>69</sup> Vgl. Handbuch Kundenbindungsmanagement von Manfred Bruhn/Christian Homburg (Hrsg.): 8. Auflage: S. 843

### 8.3.1. Trends

Für den Markt der Kundenkarten und Bonusprogramme zeichnen sich klare Trends ab, die auch künftig von Payback maßgeblich mitbestimmt werden. Der Einsatz von Value-Added-Services ist auch für die Zukunft für Anbieter unverzichtbar. Folgende Trends verfolgt Payback in Zukunft:<sup>70</sup>

**Einheitskarte:** Der Trend von Kunden hat sich dahingehend geändert, dass diese einerseits weniger Karten nutzen möchten, da der Platz in der Geldbörse von Kunden begrenzt ist, andererseits aber eine „Einheitskarte“ nutzen möchten, welche dafür mehr Funktionen beinhaltet. Eine sogenannte „All-in-one“-Lösung muss hierfür her, um künftig den Wünschen und Anforderungen von Kunden gerecht zu werden. Bereits 2/3 aller Bundesbürger verwenden bereits unterschiedlichste Kundenkarten. Um sich von der Konkurrenz abzuheben, müssen Mitbewerber anderer Kartenanbieter durch Wachstum vom Markt verdrängt werden. kann die Konkurrenz durch anderer Kartenanbieter nur durch Verdrängung und das Wachstum von Payback nur durch Ersatz bestehender Karten stattfinden. Diesen Trend hat Payback gegenüber anderen Kartenanbietern bereits frühzeitig erkannt und für Kundenkarten eine Bezahlungsfunktion integriert. Payback hat somit die richtige Strategie entwickelt, da Payback großes Kundenvertrauen genießt und bereits jetzt schon direkt hinter der EC- und Krankenversicherungskarte in fast jedem Geldbeutel zu finden ist.

**Multipartnerprogramme:** Ein weiterer Trend ist dahingehend zu erkennen, dass Kunden zunehmend eine Karte verlangen, welche bei möglichst vielen Händlern einsetzbar ist, um so das „Punktesammeln“ zu beschleunigen. Die handels- bzw. herstellergetriebene Kundenbindungsprogramme bzw. die Multipartnerprogramme rücken in den Fokus, während die Stand-Alone-Programme, welche nur direkte Vorteile für einzelne Unternehmen bieten, an Attraktivität verlieren. Dem Konsumenten geht es zunehmend darum, bei den unterschiedlichsten täglichen Einkäufen, möglichst rasch Punkte zu sammeln, um diese wiederum gegen Prämien oder Bargeld einlösen zu können.

Nicht nur seitens der Konsumenten setzen sich die Multipartnerprogramme durch. Auch für die Anbieter ergeben sich durch den Einsatz derartiger Kundenprogramme ebenfalls mess- und zählbare Vorteile. Einerseits können so Werbe- und Marketingkosten als auch

---

<sup>70</sup> Vgl. Handbuch Kundenbindungsmanagement von Manfred Bruhn/Christian Homburg (Hrsg.): 8. Auflage: S. 841

Systemkosten langfristig gesenkt werden. Der Programmbetreiber hat bereits die notwendige IT-Infrastruktur und das „Knowhow“ aufgebaut hat und kann dieses zentral zur Verfügung stellen. Zusätzlich können die unterschiedlichen Partnerunternehmen eine Partnerschaft aufbauen. Diese Partnerschaft bietet wiederum für die jeweiligen Partnerunternehmen Potenziale und Möglichkeiten, neue Kunden aus anderen Branchen für die eigenen Produkte, Dienstleistungen zu begeistern.

Zunehmende Individualisierung: Um auch künftig den Kundenansprüchen gerecht zu werden und bestmögliche Zusatzleistungen anzubieten, werden die Kundenkarten von ihren Funktionen immer individualisierter an die Kundenwünsche angepasst. Auch die Kommunikationswege werden in Zukunft ausgebaut, sodass kurzfristig angebotene und kundenindividuelle Produktbündel und Services den Kunden via Internet und Mobiltelefon erreichen können. Für Unternehmen bringt das den Vorteil, dass durch das kurzfristige versenden von Angeboten tagesabhängige oder saisonale Schwankungen frühzeitig beseitigt werden können. Hierdurch können Anbieter frühzeitig die Auslastung mitbestimmen und optimieren. So kann eine schlecht besuchte Tankstelle zum Beispiel bei gutem Wetter spezielle Sonderangebote für Autowäschen anbieten und dafür Wertgutscheine oder Coupons mit limitierter Auflage und Gültigkeitsdauer auf das Mobiltelefon der Kunden versenden. Somit kommt der zunehmenden Individualisierung sowie der kurzfristigen Datenanalyse eine immer größere Bedeutung zu.

Online-Aktivitäten: Das Unternehmen Payback konnte durch den Einsatz elektronischer Medien, welche der Kundenansprache dienen, den Anteil an Online-Kunden signifikant steigern. Payback hat allein in Deutschland rund 650 Partner, die sowohl mobil, offline und online den Einsatz dieser Kundenkarte anbieten. Allein von der angebotenen Payback-App wurden bereits 13 Millionen Downloads verzeichnet.<sup>71</sup> Darüber hinaus versendete Payback im Jahr 2016 deutschlandweit über 33 Milliarden Coupons, wovon bereits 31 Milliarden Coupons digital versendet werden konnten. Die Daten und Fakten belegen wie das Unternehmen Payback sich bereits am Online-Markt manifestiert hat und mittlerweile zu den Top 10 der meistfrequentierten E-Commerce-Websites in Deutschland gehört. Auch für die Zukunft ist es wichtig das Online-Potenzial weiter auszubauen und zu optimieren, um für die Kunden ein Rund-um-Konzept zu erarbeiten

---

<sup>71</sup> [www.payback.de](http://www.payback.de) – Daten & Fakten

und den Partnerunternehmen zahlreiche interessante Möglichkeiten zu bieten, neue Zielgruppen mithilfe von „Mehrwertdienstleistungen“ anzubieten.

### 8.3.2. Wachstumfelder

Auch der Ausbau des Kerngeschäftes wurde in den letzten Jahren verfolgt und ausgebaut. Während im Jahr 2000 das Unternehmen zunächst nur in Deutschland die Kundenkarte einführt, fanden in den Folgejahren weitere Expansionen in andere Länder statt. Im Jahr 2009 kam Polen hinzu, 2011 Indien, 2012 Mexiko, 2017 Italien und im Jahr 2015 führte Payback die Kundenkarte auch in Amerika unter dem Namen „Plenti“ ein. Durch die Expansion folgte ein signifikanter Anstieg der Payback-Nutzer weltweit. Wie die unten aufgeführte Abbildung verdeutlicht, waren es im Jahre 2007 nur rund 7 Millionen Kunden die derartige Bonusprogramme in Anspruch genommen haben, im Jahre 2010 dagegen waren es bereits 26,5 Millionen Kunden und 2012 bereits 50 Millionen Kunden. Der Höchstwert von rund 110 Millionen zufriedenen Payback-Nutzern folgte im Jahr 2016, wie die Abbildung verdeutlicht.

Abbildung 14: Payback-Nutzer weltweit



(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/payback-wie-das-system-von-bonuskarten-funktioniert-14876049.html>)

Durch den Ausbau und die Expansion des Kerngeschäftes, konnte das Unternehmen Payback seinen Unternehmenserfolg und Bekanntheitsgrad signifikant steigern.

Hierdurch wird deutlich, dass der Einsatz von Value-Added-Services bzw. den „Mehrwertprogrammen“ nicht nur deutschlandweit, sondern auch weltweit von Kunden und Partnerunternehmen geschätzt wird und an Attraktivität gewinnt. Auch hier setzte Payback eine Strategie erfolgreich um.

#### **8.4. Fazit des Konzeptes „Payback“**

Zusammenfassend kann anhand des Beispiels von Payback verdeutlicht werden, dass Value-Added-Services in Form des Multipartnerprogrammes „Kundenkarte“ die Kundenzufriedenheit und damit die Kundenbindung nachhaltig verbessern kann. Auch sind derartige Zusatzleistungen in der Lage, strategischen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit zu nehmen und den Unternehmenserfolg deutlich und dauerhaft zu verbessern. Neben dem reinen „Punktesammeln“, schafft man mithilfe moderner Kundenkarten die Basis für einen intensiven und individuellen Kundendialog. Durch das Feedback des Kunden, kann für einen Anbieter wertvolles Wissen generiert werden. Hierdurch hat der Anbieter den Vorteil, frühzeitig die Beziehung zum Kunden zu verbessern und eine wirksame emotionale Kundenansprache zu entwickeln. Gerade diese Phase ist entscheidend, um eine langfristige Kundenbeziehung aufzubauen, da gerade in der Anfangsphase noch keine Loyalität und kein Kundenvertrauen vorhanden ist. Umso wichtiger ist es hier, bereits frühzeitig die Signale von Kundenbedürfnissen und Wünschen wahrzunehmen und umzusetzen. Der Kunde selbst, profitiert bei der Kundenkarte vorwiegend von den materiellen Vorteilen in Form von Prämien und Rabatten. Darüber hinaus profitiert der Kunde aber auch dahingehend, dass seine Wünsche frühzeitig vom Anbieter erkannt werden. Anbieter sind hierdurch immer besser und schneller in der Lage hierauf frühzeitig und flexibel zu reagieren. Der Kunde wird hierdurch loyal und bindet sich an den Anbieter, da sowohl die Kundenzufriedenheit wie auch das Vertrauen besteht. Auf der Anbieterseite hingegen, kann sowohl eine Umsatzsteigerung erzielt werden, wie auch wiederholte Kaufabsicht und ein positives Weiterempfehlungsverhalten. Somit bietet das von Payback eingeführte System der Kundenkarte eine klassische WIN-WIN-Situation sowohl seitens der Kunden, wie auch seitens der Anbieter.

## 9. Fazit

Vor dem Hintergrund der anwachsenden und bis heute anhaltenden globalen Entwicklung der Wettbewerbsintensität und des sich verändernden Konsumverhaltens ist die Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex der Kundenzufriedenheit und dem Einsatz von Value-Added-Services von strategischer Bedeutung. Doch auch noch heutzutage, wird dem Ausbau und Einsatz von sogenannten Mehrwertdiensten zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Viele Anbieter sind gezwungen notwendige Schritte einzuleiten um Kunden an das Unternehmen zu binden und damit die Abwanderung zu stoppen bzw. zu senken. Hierbei müssen die Anbieter ein strategisches und ganzheitliches Beziehungsmanagement verfolgen. Dabei ist es einerseits wichtig, die gegenwärtigen Wünsche und Ansprüche von Kunden mithilfe von regelmäßig durchgeführten Zufriedenheitsmessungen zu ermitteln und andererseits künftige Trends des Konsumentenverhaltens hieraus abzuleiten. Andererseits müssen potenzielle Beweggründe der Kunden für oder gegen eine Abwanderung frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen rechtzeitig ergriffen werden. Hierbei kann Value-Added-Services in Form von Zusatz- oder Mehrwertleistungen den Effekt der Kundenzufriedenheit messbar verstärken. Anhand der Wirkungskette der Kundenbindung (siehe Kapitel 2.4) wird besonders deutlich inwieweit der Einsatz von VAS Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit hat. Nachdem Kunden in der ersten Phase zunächst einen ersten Kontakt zwischen Produkt und Anbieter herstellen, entsteht erst in der zweiten Phase nachdem das Produkt gekauft oder die Dienstleistung in Anspruch genommen wurde, ein Abgleich zwischen der persönlichen Erwartungshaltung des Kunden und dem tatsächlich eingetretenen Geschäftsvorfall. Durch diese Bewertung wird die Kundenzufriedenheit verstärkt oder im negativen Fall erst gar nicht hergestellt. Gerade in dieser entscheidenden Phase, in der ein Aufbau einer potenziellen Kundenloyalität und der anschließenden Kundenbindung erzeugt werden soll, können Anbieter bereits im Vorfeld entscheidende Maßnahmen ergreifen, um hier einen positiven Effekt zu erzielen. Diese Maßnahmen können in Form von Value-Added-Services-Instrumenten eingeleitet werden. Neben Informations- und Beratungsdienstleistungen, technischen-, logistischen-, betriebswirtschaftlichen- und Bequemlichkeitsdienstleistungen, bietet auch der Einsatz von Individualdienstleistungen für die Anbieter enormes Potenzial, um die Kundenzufriedenheit strategisch zu steigern. Durch die erhöhte Kundenbindung, welche

durch den Einsatz von VAS entsteht, können zudem die hohen Kosten der Neukundenakquise reduziert werden. Auch die zusätzliche Zahlungsbereitschaft der bereits loyalen Kunden, bietet den Anbietern viele Vorteile hinsichtlich der Preisgestaltung und langfristigen Planung des Produktverkaufes. Zudem zeigen zufriedene Kunden eine höhere Affinität auch weitere Produkte oder Dienstleistungen bei dem gleichen Anbieter zu kaufen. Die Vorteile die durch den Einsatz von VAS entstehen, tragen dazu bei, den Anbietern einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenzunternehmen zu verschaffen und langfristig den Unternehmenserfolg zu steigern und konstant zu halten.

## **10. Ausblick und Herausforderungen der Zukunft**

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, einen gezielten Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und dem Unternehmenserfolg mithilfe von Value-Added-Services darzulegen. Dabei wurde deutlich, dass die Kundenzufriedenheit ein komplexes Konstrukt ist, auf das vielfältige Einflussfaktoren wirken. Neben Handlungsfeldern wie der Produkt- und Preispolitik, Mitarbeitern, Beschwerdemanagement, ist auch der individuelle Service entscheidend, um langfristig eine Kundenbindung aufzubauen. Damit Unternehmen langfristig erfolgreich sein können, sind Unternehmen gezwungen in allen Bereichen stets Anpassungen vornehmen, um künftige Trends zu erkennen und frühzeitig geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Ansonsten wird es auch mit den attraktivsten Bonusprogrammen nicht gelingen, die Kunden nachhaltig zu binden. Daher ist gerade die Steigerung der Kundenzufriedenheit besonders wichtig, mithilfe dieser kann erst die Basis gebildet werden, um das Vertrauen der Konsumenten zu gewinnen und eine Kundenloyalität aufzubauen. Mithilfe von Value-Added-Services, haben die Anbieter die Möglichkeit, die Kundenzufriedenheit im Vorfeld zu stärken und Einfluss darauf zu nehmen. Mit den unterschiedlichen Instrumenten des VAS, kann das Vertrauen der Konsumenten gewonnen werden. Jedoch stehen die Anbieter auch in der Zukunft vor wichtigen Herausforderungen. Gerade Produkte und Dienstleistungen, welche austauschbar sind und bereits von unterschiedlichsten Anbietern angeboten werden, müssen sich durch einen Zusatznutzen (z.B. Service) von den Wettbewerbern differenzieren. Da der Wettbewerb und der Kampf um loyale Kunden besonders groß ist, müssen die Anbieter profitable Kunden im Vorfeld erkennen und im Rahmen von Value-

Added-Service-Leistungen die Kundenentwicklung gezielt unterstützen, sodass Potenziale der Wiederkaufsabsicht und positiven Weiterempfehlung erzielt werden können. Konsumenten legen immer größeren Wert auf einen guten Kundendialog. Anbieter müssen darauf bedacht sein, den Kundendialog über den Produktkauf hinaus zu pflegen. Zudem dürfen Anbieter im Rahmen der Kundensegmentierung die Phasen des Kundenlebenszyklus nicht vernachlässigen, da diese die Säulen von erfolgreichem Kundenmanagement darstellen. Nicht zuletzt wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit deutlich, welchen emotionalen Einfluss die Kundenbindungsmaßnahmen auf Kunden haben. Neben den Kosteneffekt kann auch ein positiver Umsatzeffekt erzielt werden, der den Unternehmenserfolg signifikant steigern kann. Daher sollten sich die Anbieter darauf fokussieren, bestehende Marken durch mehr Emotionalisierung und gezielter Imageförderung zu stärken.

## 11. Literaturverzeichnis

- Docplayer.org.* (Abruf: 27.12.2017). Von <http://docplayer.org/5544032-4-6-kundenverhalten-in-einkaufsstuetten-4-7-zufriedenheit-von-konsumenten-4-8-beschwerdeverhalten-von-konsumenten.html> abgerufen
- Docplayer.org.* (Abruf: 27.12.2017). Von <http://docplayer.org/docs-images/26/7542952/images/15-0.png> abgerufen
- Dombergen.* (Abruf: 22.11.2017). Von <http://www.dombergen.de/content/index.php/vwl/87-maslow> abgerufen
- Eric Klopp.* (Abruf: 17.10.2017). Von <http://www.eric-klopp.de/texte/10-angewandte-psychologie/7-die-psychologie-der-kundenzufriedenheit-und-das-kano-modell> abgerufen
- Ethologiepsychologie.* (Abruf: 23.10.2017). Von <https://ethologiepsychologie.wordpress.com/2011/11/15/festingers-theorie-der-kognitiven-dissonanz/> abgerufen
- Fachhochschule Südwestfalen Hochschule für Technik und Wirtschaft.* (20. November 2017). Von [https://www4.fh-swf.de/media/downloads/fbaw\\_1/forschung\\_1/abgeschlossene\\_fp/agraroekonomie/AB-Kundenbindung\\_bei\\_der\\_Direktvermarktung.pdf](https://www4.fh-swf.de/media/downloads/fbaw_1/forschung_1/abgeschlossene_fp/agraroekonomie/AB-Kundenbindung_bei_der_Direktvermarktung.pdf) abgerufen
- Faullant, R. (2007). *Psychologische Determinanten der Kundenzufriedenheit - Einfluss von Emotionen und Persönlichkeit.* DUV Gabler Edition Wissenschaft.
- FAZ.net.* (Abruf: 02.12.2017). Von <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/payback-wie-das-system-von-bonuskarten-funktioniert-14876049.html> abgerufen
- Gruenderszene.* (Abruf: 14.09.2017). Von <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/kundenzufriedenheit> abgerufen
- Homburg, C. (9. Auflage). *Kundenzufriedenheit: Konzepte-Methoden-Erfahrungen.* Springer/Gabler Verlag.
- Homburg, M. B. (8. Auflage). *Kundenbindungsmanagement.* Springer-Verlag.
- Honestly.* (Abruf: 14.09.2017). Von <https://www.honestly.de/blog/kundenzufriedenheit-kennzahlen/> abgerufen
- Hoppe 7.* (Abruf: 14.09.2017). Von <https://www.hoppe7.de/blog/entstehung-und-folgen-von-kundenzufriedenheit-im-b2b-bereich> abgerufen
- Insidetradng.* (Abruf: 14.09.2017). Von <https://www.insidetradng.de/was-ist-zufriedenheit/> abgerufen
- Jecker, K. (2002 1. Auflage). *Das Bindungsverhalten von Kunden in Geschäftsbeziehungen - Theoretische und empirische Betrachtung der Kundenbindung aus Kundensicht.* Haupt Verlag AG.
- Kiefer, K. S. (2010). *Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung.* Walter de Gruyter.
- Lead-Conduct.* (Abruf: 24.10.2017). Von <http://www.lead-conduct.de/2014/09/10/kundenbindung-risikothorie/> abgerufen

- Lexikon Stangl.* (Abruf: 23.09.2017). Von <http://lexikon.stangl.eu/6737/zufriedenheit/abgerufen>
- Logistikknowhow.* (Abruf: 14.09.2017). Von <https://logistikknowhow.com/value-added-services/> abgerufen
- Marktforschung mit Neuromarketing.* (Abruf: 08.10.2017). Von <http://www.marktforschung-mit-neuromarketing.de/blog/kundenzufriedenheit-messen-welche-methoden-gibt-es.html> abgerufen
- Microtool.* (Abruf: 30.10.2017). Von <https://www.microtool.de/was-ist-das-kanomodell/> abgerufen
- Moser, K. (2015). *Wirtschaftspsychologie*. Springer Verlag.
- MV Startups.* (Abruf: 06.11.2017). Von <http://mv-startups.de/ichhabegegr%C3%BCndet/MarketingVertrieb/Kundengewinnen/S%C3%A4ulendesKundenmanagements.aspx> abgerufen
- Onpulson.* (Abruf: 14.09.2017). Von URL: <http://www.onpulson.de/lexikon/kundenbindung> abgerufen
- Payback - Kreditkarten-ratgeber.de.* (Abruf: 12.12.2017). Von <http://www.kreditkarten-ratgeber.de/bonus-kreditkarten-im-vergleich/> abgerufen
- Payback.* (Abruf: 02.12.2017). Von <https://www.payback.net/ueber-payback/datenfakten/> abgerufen
- Press, G. N. (2011). *Operationalisierung und Messung von Kundenzufriedenheit*. ESB Business School in Kooperation mit der Hochschule Reutlingen.
- qz-online.* (Abruf: 30.10.2017). Von <https://www.qz-online.de/qualitaetsmanagement/qm-basics/kunden/kundenmanagement/artikel/kundenanforderungen-kanomodell-168360.html> abgerufen
- Schrapp, K. W. (3. Auflage). *Gesundheitsökonomie - Management und Evidenz-based Medicine*. Schattauer Verlag.
- Spedition-Transporte.* (Abruf: 27.10.2017). Von <http://www.spedition-transporte.de/logistik-glossar/value-added-service.html> abgerufen
- Stadtmarketing.* (Abruf: 06.11.2017). Von <https://stadtwerkmarketing.de/assets/downloads/AVS-Praxisleitfaden-Kundenbindung.pdf> abgerufen
- Starting-UP.* (Abruf: 27.11.2017). Von <https://www.starting-up.de/marketing/marketingmix.html> abgerufen
- Tobias Kesting, T. K. (2014). *Moderne Konzepte des organisationalen Marketing*. Business & Economics Springer/Gabler Verlag.
- Vocatus.* (Abruf: 14.12.2017). Von [https://www.vocatus.de/index.php?cID=2119&gclid=EAIaIQobChMI9qXth4GK2AIVYhbTCh34VgGjEAAAYASAAEgIK\\_fD\\_BwE](https://www.vocatus.de/index.php?cID=2119&gclid=EAIaIQobChMI9qXth4GK2AIVYhbTCh34VgGjEAAAYASAAEgIK_fD_BwE) abgerufen
- Wirtschaftslexikon.* (Abruf: 14.09.2017). Von <http://www.wirtschaftslexikon.co/d/beziehungsmanagement/beziehungsmanagement.html> abgerufen

## 12. Anhang

Anhang 1:

Umfrage zum Thema „Kundenzufriedenheit und Value-Added-Services“

Bei der Umfrage wurden insgesamt 105 Interviews abgeschlossen. Der Online-Fragebogen enthält 10 Fragen. Bei den Auswertungen der Fragebögen sind Mehrfachnennungen möglich. Die Auswertungen befinden sich direkt unter den Fragestellungen.

### 1. 1. Welche Kundenprogramme bzw. Zusatzdienste nehmen Sie regelmäßig in Anspruch?

Kundenkarten (z.B. Esprit, H&M etc.)

Payback-Kundenkarten

0%-Finanzierungen (z.B. Media-Markt, Saturn)

Versicherungen (z.B. Handyversicherung)

Kostenlose Beratungshotline, 24-Stunden-Beratungsservice (z.B. Telefonanbieter)

Kundenkarten (z.B. Esprit, H&M etc.)	50,48%
Payback-Kundenkarten	56,19%
0%-Finanzierungen (z.B. Media-Markt, Saturn)	5,71%
Versicherungen (z.B. Handyversicherung)	13,33%
Kostenlose Beratungshotline, 24-Stunden-Beratungsservice (z.B. Telefonanbieter)	11,43%



**2. 2. Wie wichtig sind für Sie folgende Leistungen**

	sehr wichtig	wichtig	neutral	unwichtig	sehr unwichtig
<input type="checkbox"/> Qualität	<input type="radio"/>				
<input type="checkbox"/> Preis-Leistungs-Verhältnis	<input type="radio"/>				
<input type="checkbox"/> Lieferzeiten	<input type="radio"/>				
<input type="checkbox"/> Anleitungen	<input type="radio"/>				
<input type="checkbox"/> Kundenservice	<input type="radio"/>				
<input type="checkbox"/> Auftragsabwicklung	<input type="radio"/>				



**3. 3. Wie bedeutsam sind nach Ihrer Einschätzung die folgenden allgemeinen Qualitätsmerkmale unternehmerischer Leistung?**

	sehr wichtig	wichtig	neutral	unwichtig	sehr unwichtig
Umfang des Angebotes / Dienstleistung	<input type="radio"/>				
Reklamationsbehandlung durch das Unternehmen	<input type="radio"/>				
Gestaltung der Werbe- und Informationsbrochüre	<input type="radio"/>				
Freundlichkeit der Mitarbeiter	<input type="radio"/>				
Fachliche Kompetenz der Mitarbeiter	<input type="radio"/>				

Individuelles Eingehen auf die Bedürfnisse des Kunden	<input type="radio"/>				
Geschwindigkeit bei der Auftrags erledigung	<input type="radio"/>				
Erreichbarkeit für Kunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

	sehr wichtig	wichtig	unwichtig	sehr unwichtig
Umfang des Angebotes / Dienstleistung	25%	59%	1%	0%
Reklamationsbehandlung durch das Unternehmen	60%	33%	0%	0%
Gestaltung der Werbe- und Informationsbroschüre	7%	33%	10%	1%
Freundlichkeit der Mitarbeiter	54%	42%	0%	1%
Fachliche Kompetenz der Mitarbeiter	70%	28%	0%	0%
Individuelles Eingehen auf	56%	37%	0%	0%

die Bedürfnisse des Kunden				
Geschwindigkeit bei der Auftrags-erledigung	20%	61%	1%	0%
Erreichbarkeit für Kunden	54%	39%	0%	0%

**4. Wie würden Sie reagieren, wenn Sie mit einem Produkt oder einer Dienstleistung eines Anbieters unzufrieden sind?**

- 
- Beschwerde
- 
- Abwanderung (Wechsel zu anderem Anbieter)
- 
- Keine Reaktion und erneut beim Anbieter kaufen

Beschwerde	72%
Abwanderung (Wechsel zu anderem Anbieter)	58%
Keine Reaktion und erneut beim Anbieter kaufen	4%



**5. Wie würden Sie reagieren, wenn Sie mit einem Produkt oder einer Dienstleistung eines Anbieters überdurchschnittlich zufrieden sind?**

- 
- Positive Weiterempfehlung an Freunde & Bekannte



Wiederkaufsabsicht beim gleichen Anbieter



Keine Reaktion



**6. Welches sind Ihrer Meinung nach ausschlaggebende Gründe, weshalb Sie sich für einen Anbieter und dessen Produkt oder/und Dienstleistung entscheiden? (Mehrere Antworten möglich)**



der Preis



das Image des Unternehmens



das individuelle Angebot



die bessere Qualität des Produktes / bessere Dienstleistung

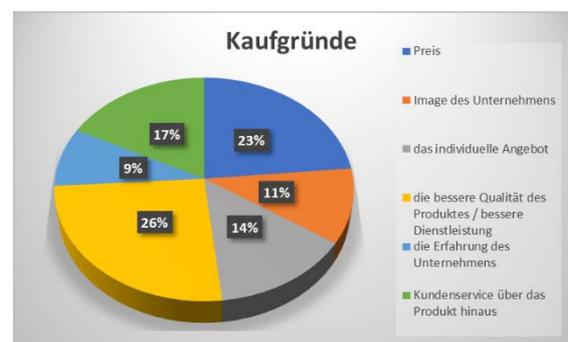


die Erfahrung des Unternehmens



Kundenservice über das Produkt hinaus

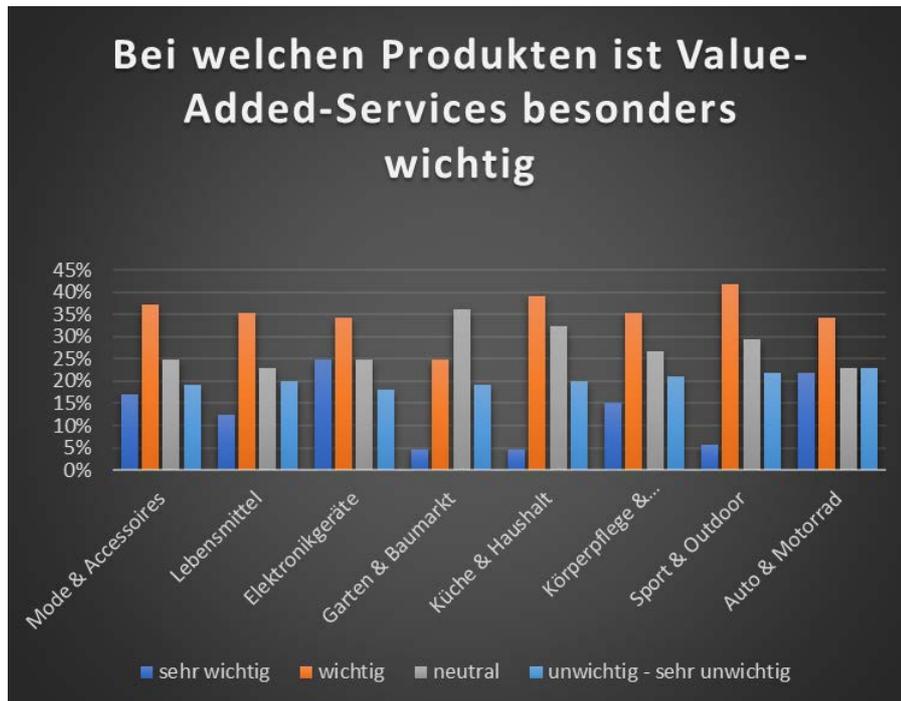
Preis	70%
Image des Unternehmens	32%
das individuelle Angebot	42%
die bessere Qualität des Produktes / bessere Dienstleistung	77%
die Erfahrung des Unternehmens	26%



Kundenservice über das Produkt hinaus	52%
---------------------------------------------	-----

**7. Bei welchen Produkten oder Dienstleistungen sind Ihnen Zusatzleistungen wie z.B. Rabattsysteme wie z.B. Kunden- und Bonuskarten sowie ein überdurchschnittlicher zufriedenstellender Kundenservice besonders oder unwichtig?**

	sehr wichtig	wichtig	neutral	unwichtig	sehr unwichtig
Mode & Accessoires	<input type="radio"/>				
Lebensmittel	<input type="radio"/>				
Elektronikgeräte	<input type="radio"/>				
Garten & Baumarkt	<input type="radio"/>				
Küche & Haushalt	<input type="radio"/>				
Körperpflege & Gesundheit	<input type="radio"/>				
Sport & Outdoor	<input type="radio"/>				
Auto & Motorrad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		



#### 8. Wie wichtig ist es Ihnen, dass ein Anbieter Zusatzleistungen und einen individuellen Service über ein Produkt hinaus anbietet?

sehr wichtig

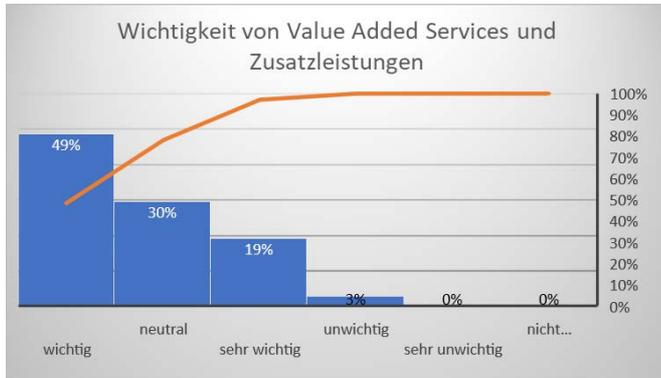
wichtig

neutral

unwichtig

sehr unwichtig

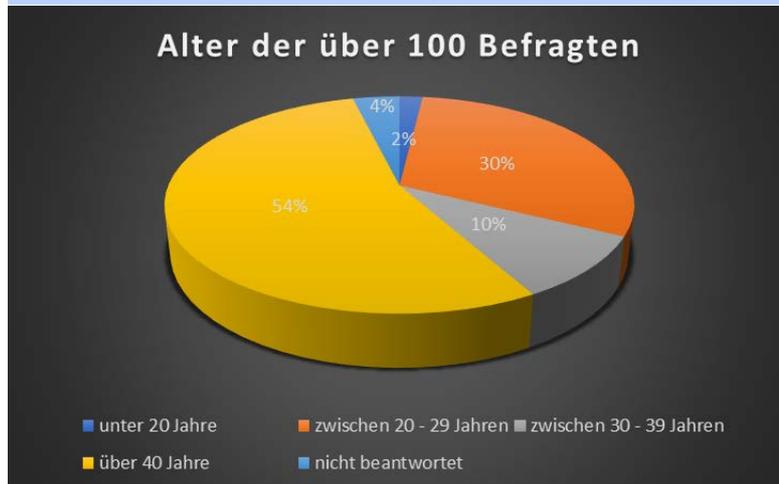
sehr wichtig	wichtig	neutral	unwichtig	sehr unwichtig	nicht beantwortet
19%	49%	30%	3%	0%	0%



**9. Neigen Sie dazu, wenn Sie bereits positive Erfahrung mit Produkt und Anbieter erlebt haben, auch gezielt andere Produkte bei diesem zu kaufen?**

Ja	Nein	Vielleicht	nicht beantwortet
84%	3%	10%	4%

**10. Wie alt sind Sie?**



## Anhang 2: Tabellen

Tabelle 1: Ausgewählte Studien zu Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert

<b>Autoren (Jahr)</b>	<b>Jahr</b>	<b>Daten-grundlage</b>	<b>Kontrollvariablen</b>	<b>Abhängige Variablen</b>	<b>Zentrale Ergebnisse</b>
Ittner/ Larcker	1998	ACSI-Daten von 140 Unternehmen zwischen 1994-1995	Buchwert der vergangenen Vermögenswerte	Marktwert des Eigenkapitals	Kunden-zufriedenheit beeinflusst den Marktwert sign. Positiv; 1% Änderung in ACSI > \$236-243 Mio. Änderung im Unternehmenswert
Anderson/ Fornell/ Mazvancheryl	2004	ACSI-Daten von 200 Unternehmen zwischen 1994-1997	Industriekonzentration; Marktanteil; Werbeintensität	Tobin`s Q	Kunden-zufriedenheit beeinflusst Tobin`s Q sign. Positiv; 1% Änderung in ACSI führt zu 1% Änderung in Tobin`s Q oder \$275 Mio. Änderung im Unternehmenswert
Gruca/ Rego	2005	ACSI und COMPUSTAT Daten von 200 Unternehmen zwischen 1994-2002	Marktanteil; F&E-Intensität; Anzahl von Marken und Business-Segmenten; Industriekonzentration; Nachfrageinstabilität und Wachstum; Branche	Höhe und Stabilität von Cash Flows	Kunden-zufriedenheit beeinflusst Höhe und Stabilität von Cash Flows signifikant positiv; 1% Anstieg in ACSI > 0,1 % Anstieg in Cash-Flows

					und 4% Reduktion der Cash Flow Variabilität	
Mittal et al.	2005	ACSI; Competitive Media Services und COMPUSTAT Daten von 77 Unternehmen zwischen 1994-2000	Unternehmens-effizienz; Industriekonzern	Tobin`s Q	Kunden-zufriedenheit beeinflusst Tobin`s Q signifikant positiv	
Fornell et. al.	2006	ACSI und COMPUSTAT Daten 1994-2002	Buchwert und Vermögensgegenstände; Buchwert der Verbindlichkeit	Tobin`s Q	Kunden-zufriedenheit beeinflusst Tobin`s Q signifikant positiv	
Luo / Homburg	2008	ACSI; CRSP; USDT; BTS und COMPUSTAT Daten von 9 Fluggesellschaften zwischen 1999-2006	Unternehmens-einkünfte; Werbeausgaben; PR-Ausgaben	Differenz zwischen max. und gegenwärtigem Unternehmenswert; Volatilität des Aktienkurses	Kunden-zufriedenheit reduziert sowohl Unternehmenswert als auch die Schwankung von Aktienkurses	
Jacobson/Mizik	2009	AXSI und CRSP-Daten zwischen	Buchwert der Vermögensgegenstände	Marktwert des Eigenkapitals	Kunden-zufriedenheit beeinflusst Marktwert des Eigenka-	

		1994- 2006			<p>pitals signifi- kant positiv in den Branchen Computer und Internet; 1% Änderung in ACSI &gt; 3,7% Ände- rung in Marktwert des EK</p>
--	--	---------------	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(Quelle: Kundenzufriedenheit von Christian Homburg (Hrsg.) : 9. Auflage S.260

## EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement

<b>Jahr</b>	<b>Autor/Autorin</b>	<b>Titel</b>	<b>Band</b>
2015	Francesca Schmitt	Intellectual Property and Investment Funds	Band 1
2016	Sebastian Fontaine	The electricity market reinvention by regional renewal	Band 2
2016	Tim Karius	Intellectual Property and Intangible Assets - Alternative valuation and financing approaches for the knowledge economy in Luxembourg	Band 3
2016	Irena Hank	Emotionale Intelligenz und optimales Teaming – eine empirische Untersuchung	Band 4
2016	Pascal Berg	European Market Infrastructure Regulation (EMIR)	Band 5
2016	Dr. Sverre Klemp	Die Angemessenheit der Vergütung nach § 32 UrhG für wissenschaftliche Werke im STM-Bereich	Band 6
2016	Lars Heyne	Immaterialgüterrechte und Objektreplication: Juristische Risiken und Lösungsmöglichkeiten bei der Vermarktung von 3D-Druckvorlagen	Band 7
2016	Torsten Hotop	Äquivalenzinteresse im Erfinderrecht	Band 8
2016	Christian Wolf	Zur Eintragungsfähigkeit von Geruchs- und Hörmarken	Band 9
2016	Nadine Jneidi	Risikofaktor Pflichtteil - Grundlagen und Grenzen der Regelungs- und Gestaltungsmöglichkeiten von Pflichtteilsansprüchen bei der Nachfolge in Personengesellschaften	Band 10
2016	Meika Schuster	Ursachen und Folgen von Ausbildungsabbrüchen	Band 11
2016	Julie Wing Yan Chow	Activity Based Costing - A case study of Raiffeisen Bank of Luxembourg	Band 12
2016	Peter Koster	Luxembourg as an aspiring platform for the aircraft engine industry	Band 13
2016	Stefanie Roth	The Middle Management – new awareness needed in the current information society?	Band 14
2016	Alexander Fey	Warum Immaterielle Wirtschaftsgüter und Intellectual Property die Quantenteilchen der Ökonomie sind	Band 15
2016	Daniel Nepgen	Machbarkeitsstudie eines Audioportals für Qualitätsjournalismus. Eine empirische Untersuchung in Luxemburg	Band 16
2016	Niklas Jung	Abolition of the Safe Harbor Agreement – Legal situation and alternatives	Band 17
2017	Marco Pate	Kriterien zur Kreditbesicherung mit Immaterialgüterrechten anhand der Finanzierungsbesicherung mit Immobilien	Band 18

<b>Jahr</b>	<b>Autor/Autorin</b>	<b>Titel</b>	<b>Band</b>
2017	Patrick Matthias Sprenker	RAIF – Reserved Alternative Investment Fund – The impact on the Luxembourg Fund Market and the Alternative Investment Fund landscape	Band 19
2017	Sebastian Fontaine	Quo vadis Digitalisierung? Von Industrie 4.0 zur Circular-Economy	Band 20
2017	Andrea Dietz	Anti-Money Laundering and Counter- Terrorist Financing in the Luxembourg Investment Fund Market	Band 21
2017	Christophe Santini	Burn-Out / Bore-Out Équivalences, similitudes et différences impactant la vie socio-économique des personnes concernées	Band 22
2017	Johanna Brachmann	Ist das Arbeitnehmererfindungsrecht erneut reformbedürftig? - Ein Rechtsvergleich zwischen Deutschland und Österreich, Schweiz, USA, Großbritannien	Band 23
2017	Nadine Allar	Identification and Measurement of Intangibles in a Knowledge Economy - The special relevance of human capital	Band 24
2018	Alexander Vollmer	Überwachung von ausgelagerten Funktionen und Kompetenzen in der luxemburgischen Fondsindustrie	Band 25
2018	Claudia Lamberti	Women in management and the issue of gender- based barriers - An empirical study of the business sector in Europe	Band 26
2018	Désirée Kaupp	Corporate culture - an underestimated intangible asset for the information society	Band 27
2018	Romain Gennen	Die automobiler (R)Evolution – das automobiler Smartphone	Band 28
2018	Sven Kirchens	TVA - Introduction du mécanisme de l'autoliqui- dation dans le secteur de la construction au Luxembourg ? Analyse et Propositions	Band 29
2018	Lisa Schreiner	The Effects of Remuneration and Reward Systems on Employee Motivation in Luxembourg	Band 30
2018	Alina Bongartz	Der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg - die Wirkung von Value Added Services	Band 31

## **Berufsbegleitend zum Dokortitel Deutschsprachige Doktorandenschule in Business Administration in Luxemburg (DBA)**

Das seit 2004 im Großherzogtum etablierte European Institute for Knowledge and Value Management (EIKV), Herausgeber dieser Schriftenreihe, bündelt in Zusammenarbeit mit dem Business Science Institute (BSI) die Aktivitäten in Lehre und Forschung des deutschsprachigen Doktorandenprogramms in Business Administration (DBA) im Schloss Wiltz in Luxemburg.

Angesprochen sind in erster Linie Führungskräfte mit MBA- oder äquivalentem Abschluss und mindestens fünf Jahre Berufserfahrung in Unternehmen oder Organisationen, die:

- ihre berufliche Expertise durch einen wissenschaftlich abgesicherten persönlichen Reflexions- und Forschungsprozess aufwerten wollen,
- ihre fachlichen und beruflichen Kompetenzen in einer hochwertigen wissenschaftlichen Promotionsarbeit, der These, dokumentieren wollen, mit der Möglichkeit diese in der Schriftenreihe des EIKV zu veröffentlichen,
- dabei einen qualifizierten Abstand auf ihr bisheriges berufliches Leben und ihre unternehmerische Praxis gewinnen wollen.

Erfolgreiche Absolventen der dreijährigen Doktorandenschule erhalten den anerkannten Dokortitel der Université Jean Moulin Lyon 3. Sie sind am dortigen Institut d'Administration des Entreprises (IAE) eingeschrieben. Dank eines Kooperationsvertrages mit der University of Technology Sydney (UTS) beschließen die Doktoranden ihr erstes Jahr zusätzlich mit einem "Certificate of Research in Business Administration".

Das DBA Executive Doctorate in Business Administration basiert auf einem von einem internationalen wissenschaftlichen Team validierten Curriculum und Seminaren sowie Workshops, die von international ausgewiesenen Professoren mit umfangreicher praktischer Management-Erfahrung geleitet werden.

Informationen und Bewerbung unter: <http://de.business-science-institute.com/>

European Institute for Knowledge & Value Management A.s.b.l.

8, rue de la source, L-6998 Hostert, Luxemburg

URL: [www.eikv.org](http://www.eikv.org), E-Mail: [info@eikv.org](mailto:info@eikv.org)