

Mathias Giloth

# Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen



Mathias Giloth

## Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen

Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Unternehmenspraxis wird die langfristige Bindung von Kunden verstärkt als kritischer Erfolgsfaktor identifiziert und entsprechend intensiv diskutiert. Fragen, die in diesem Zusammenhang aufgeworfen werden, sind: „Welche Größen beeinflussen die Kundenbindung?“, „Welche Instrumente können zur Bindung der Kunden eingesetzt werden?“, „Welche Kunden können mit dem Einsatz welcher Bindungsinstrumente bearbeitet werden, um einen effektiven und effizienten Einsatz der Mittel zu gewährleisten?“ Insbesondere in Mitgliedschaftssystemen befindet sich die Kundenbindungsforschung diesbezüglich vielfach noch in den Anfängen. Vor diesem Hintergrund leistet die Arbeit mit der Identifikation von sieben signifikanten Determinanten der Kundenbindung und Gestaltungsempfehlungen eines kundenwertorientierten Bindungsmanagements einen umfassenden Beitrag zur Erklärung und Steuerung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen. Das theoriegestützte Konzept erfährt dabei eine fundierte empirische Überprüfung auf der Basis einer Befragung von 531 Mitgliedern eines Mitgliedschaftssystems.

Mathias Giloth wurde 1972 in Hochborn geboren. Er studierte Betriebswirtschaftslehre in Mainz und London. Ab 1997 arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Promotion Juli 2002.

# Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen

# SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

Herausgegeben von Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert

Band 46



**PETER LANG**

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

Mathias Giloth

# Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen

Ein Beitrag  
zum Kundenwertmanagement –  
dargestellt am Beispiel  
von Buchgemeinschaften



**PETER LANG**

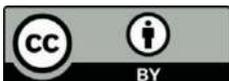
Europäischer Verlag der Wissenschaften

## **Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 2002

Open Access: The online version of this publication is published on [www.peterlang.com](http://www.peterlang.com) and [www.econstor.eu](http://www.econstor.eu) under the international Creative Commons License CC-BY 4.0. Learn more on how you can use and share this work: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>.



This book is available Open Access thanks to the kind support of ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.

Gedruckt auf alterungsbeständigem,  
säurefreiem Papier.

D 6

ISSN 0176-2729

ISBN 3-631-50529-9

ISBN 978-3-631-75071-1 (eBook)

© Peter Lang GmbH

Europäischer Verlag der Wissenschaften

Frankfurt am Main 2003

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany 1 2 3 4 5 6 7

[www.peterlang.de](http://www.peterlang.de)

Mathias Giloth - 978-3-631-75071-1

Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 08:40:09AM

via free access

Meinen Eltern  
und  
Andrea



Die langfristige Bindung der Kunden eines Unternehmens entwickelt sich in der bestehenden dynamischen Aufgabenumwelt immer mehr zum kritischen Erfolgsfaktor und gehört zu den am häufigsten diskutierten Problemstellungen sowohl in der Wissenschaft als auch in der Unternehmenspraxis. Verhaltensmuster der marktorientierten Unternehmensführung mit einem primär auf die Gewinnung neuer Kunden ausgerichteten Marketing-Mix werden vor diesem Hintergrund vielfach als nicht mehr zielführend identifiziert und verstärkt durch eine ganzheitliche und prozessuale Perspektive abgelöst. Wurden aus Sicht der Unternehmen noch vor wenigen Jahren Produkte und Dienstleistungen als die zentralen nutzenstiftenden Elemente identifiziert, steht die marktorientierte Unternehmensführung in Zukunft vor allem vor der Herausforderung, die Qualität der Beziehung mit den Kunden als zentrale Nutzentreiber zu optimieren.

Diese grundsätzliche Entwicklung als Ausgangspunkt, konzentriert sich der Verfasser auf die Kundenbindung in dem bisher von der wissenschaftlichen Forschung vernachlässigten Untersuchungsbereich von Mitgliedschaftssystemen. Geleitet von der Erkenntnis, dass sich die Determinanten der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen weitaus differenzierter gestalten, als dies in der Diskussion in Wissenschaft und Praxis zum Ausdruck kommt, war es das zentrale Ziel des Verfassers, einen umfassenden Beitrag zur Erklärung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen zu leisten. Als empirisches Untersuchungsobjekt dient dem Verfasser in diesem Zusammenhang die Buchgemeinschaft.

In der Marketingwissenschaft ist noch immer ein Dissens über das konzeptionelle Grundverständnis der Kundenbindung festzustellen. Daher setzt sich der Verfasser zunächst mit der Konzeptionalisierung und Operationalisierung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen auseinander. In diesem Rahmen werden verschiedene Ansätze der behavioristischen und neobehavioristischen Forschungstradition erörtert und auf Eignung für die vorliegende Untersuchung geprüft. Dabei wird deutlich, dass nur eine Kombination aus Verhaltens- und Einstellungskomponenten ein tragfähiges Messkonzept zur Erfassung der Kundenbindung darstellen kann. Neben dem tatsächlichen Verhalten der Kunden und den Verhaltensabsichten wird vom Verfasser in diesem Kontext auch das reflektierte Verhalten der Kunden mit einbezogen und somit ein eigenständiger Messansatz zur Bestimmung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen entwickelt. Darauf aufbauend bildet die theoriebasierte Identifikation und

empirische Überprüfung von Determinanten der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen den Schwerpunkt der Arbeit.

Als zentrales Ergebnis der Arbeit konnten bei sieben vermuteten Wirkungsbeziehungen eine signifikante Einflussnahme auf die Kundenbindung festgestellt werden. Im Einzelnen waren dies die Variable der „Bindungsbelastung“, des „Commitments zur Mitgliedschaft“, der „Community“, der „Convenience“, der „Kundenzufriedenheit“, der „ökonomischen Wechselbarrieren“ und des „Images des Mitgliedschaftssystems“. Von besonderem Interesse ist die herausragende Stellung des Commitments der Mitglieder zur Buchgemeinschaft unter den Einflussfaktoren, die in der Stärke der Wirkungsbeziehung die Kundenzufriedenheit noch übertrifft.

Mit der Identifikation der Determinanten der Kundenbindung ergeben sich aus der Perspektive der Mitgliedschaftssysteme Möglichkeiten der gezielten Einflussnahme auf die Bindung der Mitglieder. Vor diesem Hintergrund erörtert der Verfasser im Rahmen des Kundenbindungsmanagements die Frage, welche Maßnahmen geeignet erscheinen, die Ausprägung der Determinanten der Kundenbindung mitgliederspezifisch zu beeinflussen. Hierbei konnte großes Handlungspotenzial insbesondere im Bereich der Produkt- und der Kommunikationspolitik ausgemacht werden.

Ob und in welchem Ausmaß Maßnahmen zur Steigerung der Kundenbindung zur Anwendung kommen, setzt die Kenntnis der individuellen Erfolgsbeiträge der einzelnen Mitglieder voraus. Nur auf dieser Basis kann ein effizienter Einsatz der Unternehmensressourcen erreicht werden. Eine zentrale Orientierungsgröße stellt dabei der Kundenwert dar. Diesbezüglich werden unterschiedliche Ansätze zur Erfassung dargestellt und schließlich ein eigener Ansatz zur Bewertung von Kundenbeziehungen in Mitgliedschaftssystemen generiert. Dabei wird deutlich, dass die Bewertung der Mitglieder auf der Basis ihrer direkten Transaktionswerte um ihren Referenz- und Informationswert als indirekte Einflussgrößen des Kundenwerts ergänzt werden müssen. In der vorliegenden Untersuchung wurde dieses allgemeine Basismodell modifiziert und auf den Transaktions- und Referenzwert reduziert. Nach einer exemplarisch durchgeführten Ermittlung von Kundenwerten ausgewählter Mitglieder konnte eine Priorisierung in Bezug auf die Bedeutung für das Unternehmen vorgenommen werden.

Bei der Beurteilung des Ressourceneinsatzes und der Auswahl spezifischer Instrumente im Rahmen des Kundenbindungsmanagements wurden zusätzlich zum Kundenwert auch das Wertsteigerungspotenzial und die aktuelle Bindungssituation mit einbezogen. Dies erweist sich auf der Basis konzeptioneller Überlegungen als notwendig, um einen effizienten Mitteleinsatz zu gewährleisten. Die Ableitung von Normstrategien für die unterschiedlichen Kombinationen der Ausprägung der Dimensionen zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes bildet den Abschluss der Untersuchung.

Insgesamt stellt die Arbeit eine Bereicherung der wissenschaftlichen Arbeiten auf dem Gebiet der Kundenbindungsforschung dar. Die besondere Leistung des Verfassers liegt in der systematischen Entwicklung, theoretischen Fundierung und empirischen Überprüfung der Einflussfaktoren auf die Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen. Dabei durchläuft der Verfasser in vorbildlicher Weise die verschiedenen Phasen des Forschungsprozesses von der Spezifizierung des Untersuchungsgegenstandes über die Konzeptualisierung und Operationalisierung der theoretischen Konstrukte bis hin zur Durchführung einer konfirmatorisch angelegten Untersuchungsmethodik, die der Arbeit die notwendige Basis für eine fundierte Analyse und Interpretation der Ergebnisse gibt. Insofern stellt die Arbeit nicht nur einen wertvollen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion dar, sondern ist auch von Nutzen für die Unternehmenspraxis.

Das empirische Datenmaterial der vorliegenden Arbeit beruht auf einem Forschungsprojekt mit einem namhaften Anbieter von Mitgliedschaftsleistungen und ist ein weiterer Beleg für die erfolgreiche Kooperation von Wissenschaft und Praxis. Ohne die Unterstützung dieses Unternehmens und die Bereitschaft ihrer Mitarbeiter, den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis zu fördern, wäre die Realisierung der Untersuchung in dieser Form nicht möglich gewesen. Hierfür gilt mein besonderer Dank.

Münster, im März 2003

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert



Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Unternehmenspraxis wird die langfristige Bindung von Kunden verstärkt als kritischer Erfolgsfaktor identifiziert und entsprechend intensiv diskutiert. Fragen, die in diesem Zusammenhang aufgeworfen werden, sind: „Welche Größen beeinflussen die Kundenbindung?“, „Welche Instrumente können zur Bindung der Kunden eingesetzt werden?“, „Gibt es unterschiedliche Bindungswirkungen von Instrumenten bei unterschiedlichen Kundengruppen?“. Insbesondere in Mitgliedschaftssystemen steht die Kundenbindungsforschung diesbezüglich vielfach noch in den Anfängen. Vor diesem Hintergrund versucht die Arbeit, mit der Identifikation der zentralen Determinanten der Kundenbindung einen umfassenden Beitrag zur Erklärung der Kundenbindung zu leisten. Ausgangspunkt ist zunächst eine theoretisch-konzeptionelle Auseinandersetzung mit dem Problemfeld, bevor das im weiteren Verlauf entwickelte Hypothesensystem eine empirische Überprüfung auf der Basis einer Befragung von 531 Mitgliedern eines Mitgliedschaftssystems erfährt.

Um die Bindung von Kunden aktiv im Sinne der Unternehmensziele steuern zu können, ist es weiterhin wesentlich, den individuellen Erfolgsbeitrag der Kunden zu kennen und diesen Kundenwert als zentrale Orientierungsgröße kundenbezogener Bindungsmaßnahmen heranzuziehen. Diesbezüglich werden unterschiedliche Ansätze zur Erfassung dargestellt und schließlich ein eigener Ansatz zur Bewertung von Kundenbeziehungen in Mitgliedschaftssystemen generiert. Die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen eines kundenwertorientierten Bindungsmanagements bildet den Abschluss der Untersuchung.

Die vorliegende Arbeit wurde im Juli 2002 von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster als Dissertationsschrift angenommen. Das Entstehen dieser Arbeit war nur mit der Unterstützung zahlreicher Personen und Institutionen möglich. Mein besonderer Dank gilt zunächst meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert, der meine fachliche und persönliche Entwicklung als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing umfassend förderte. Er unterstützte die Erstellung der Arbeit in allen Phasen ihrer Entstehung und stand mir im Rahmen zahlreicher Diskussionen vorbildlich zur Seite. Herrn Prof. Dr. Klaus Backhaus möchte ich an dieser Stelle herzlich für die Übernahme des Zweitgutachtens danken.

Die empirische Analyse der vorliegenden Arbeit stützt sich auf eine Befragung von Kunden eines namhaften deutschen Mitgliedschaftssystems. Für die freundliche Unterstützung durch die Geschäftsführung, sowie die beteiligten Mitarbeiter, ohne die der empirische Teil der Arbeit nicht möglich gewesen wäre, möchte ich mich nachdrücklich bedanken. Besonderer Dank gebührt dabei Herrn Herbert Lindauer, der in seiner konstruktiven Art zur zeitnahen Realisation des Forschungsprojektes beitragen hat.

Ein besonderes Anliegen ist mir der Dank an alle aktuellen und ehemaligen Kollegen und Freunde am Institut für Marketing der Universität Münster, die mich vor und während der Abfassung meiner Arbeit in vielfältiger Weise unterstützt und motiviert haben. Ganz besonders hervorheben möchte ich Herrn Ingo Lasslop, der sich trotz eigener hoher Arbeitsbelastung stets die Zeit für kritische Diskussionen nahm und durch seine fachliche und soziale Kompetenz wesentlich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen hat. Herrn Markus Krummenerl sowie Frau Eva-Maria Figge gilt mein Dank für die wertvollen Anregungen bei der Durchsicht des Manuskripts. Für das gegenseitige Aufbauen in der „heißen“ Phase der Entstehung unser jeweiliger Arbeiten möchte ich mich bei Herrn Michael Bongartz bedanken. Last not least gilt mein Dank meinen „Mentoren“ Dr. Jesko Perrey und Dr. Martin Koers, für unterschiedlich geführte und immer spannende wissenschaftliche Diskussionen während unserer gemeinsamen Institutszeit.

Darüber hinaus bin ich meinen Eltern zu tiefem Dank verpflichtet, die mich in allen Phasen meines Lebens in vielerlei Hinsicht stets liebevoll unterstützt haben. Ihr Vertrauen, verbunden mit dem Stolz auf mein Vorhaben, gaben mir den notwendige Ansporn und die Gelassenheit diese Arbeit zu schreiben. Ihr Anteil am Gelingen dieser Arbeit ist weitaus größer, als sie es selbst vielleicht vermuten. Das gilt in anderer aber nicht minder wichtiger Art und Weise für meinen lieben Bruder Johannes Giloth, der mir vor allem persönlich immer zur Seite stand und steht und mich, wenn nötig, auch einmal aus den tiefsten Tiefen der Wissenschaft „befreite“. An dieser Stelle möchte ich auch meinen Freunden Dr. Gerson Link und Mario Biewers danken, auch wenn deren erfolgreiche „Befreiungsversuche“ manchmal mit Kopfschmerzen endeten. Für die frühe Hinführung zur Wissenschaft und die Bereitschaft, mich immer mit Rat und Tat bei meinem Promotionsvorhaben zu unterstützen, gilt mein besonderer Dank schließlich meinem Onkel Dr. Richard Giloth.

Das Beste zum Schluss, liebe Andrea. Ich möchte Dir für Deine Unterstützung insbesondere im letzten Jahr danken, in dem uns neben dem ewigen Pendeln Mainz-Münster sehr verstärkt auch noch meine Promotion unsere gemeinsame Zeit und so manchen Nerv raubte. Deine positive Art und Dein steter Zuspruch haben mir die notwendige Energie gegeben, auch dies durchzustehen. Dir und meinen Eltern widme ich diese Arbeit.

Münster, im März 2003

Mathias Giloth



## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XIX
Tabellenverzeichnis .....	XXII
Abkürzungsverzeichnis .....	XXIV
<b>A. Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen als Herausforderung an die Unternehmensführung .....</b>	<b>1</b>
1 Zunehmende Bedeutung von Kundenbeziehungen im Rahmen der marktorientierten Unternehmensführung .....	1
2 Stellenwert von Kundenbindung und Kundenwert beim Management von Mitgliedschaftssystemen.....	6
3 Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen als Untersuchungsobjekt .....	19
3.1 Systematisierung von Mitgliedschaftssystemen .....	24
3.2 Stand der Forschung zur Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen.....	32
4 Ziel und Gang der Untersuchung .....	37
<b>B. Theoretische Konzeption zur Analyse der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen.....</b>	<b>40</b>
1 Das Mitgliedschaftssystem der Buchgemeinschaft als situativer Kontext .....	40
2 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen .....	55
2.1 Begriff der Kundenbindung.....	56
2.2 Operationalisierung der Kundenbindung .....	61
2.2.1 Behavioristische Messansätze der Kundenbindung .....	62
2.2.2 Neo-Behavioristische Messansätze der Kundenbindung... ..	65
2.2.3 Operationalisierung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen.....	67

3	Konzeptualisierung und Operationalisierung von Determinanten der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen .....	70
3.1	Vorgehensweise zur Ableitung und Systematisierung von Determinanten der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen ...	70
3.2	Mitgliedschaftsspezifische Determinanten der Kundenbindung ....	73
3.2.1	Die wahrgenommene Bindungsbelastung .....	73
3.2.2	Einstellung zu Mitgliedschaftssystemen .....	81
3.2.3	Das Commitment zur Buchgemeinschaft .....	86
3.2.4	Die Community der Buchgemeinschaft .....	92
3.2.5	Die Convenience der Mitglieder .....	94
3.3	Mitgliedschaftsunspezifische Determinanten der Kundenbindung .....	98
3.3.1	Die Zufriedenheit mit der Mitgliedschaft .....	99
3.3.2	Die Attraktivität der Wettbewerbsangebote .....	110
3.3.3	Die ökonomischen Wechselbarrieren innerhalb der Mitgliedschaft .....	114
3.3.4	Das Image des Mitgliedschaftssystems.....	118
3.3.5	Das Variety Seeking der Mitglieder .....	124
3.4	Hypothesensystem zur Erklärung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen .....	130
<b>C.</b>	<b>Empirische Analyse der Determinanten der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen .....</b>	<b>132</b>
1	Design der empirischen Untersuchung .....	132
1.1	Datenbasis und Datenerhebung.....	132
1.2	Gütekriterien zur Beurteilung der Konstruktmessung.....	134
1.2.1	Gütekriterien der ersten Generation .....	140
1.2.2	Gütekriterien der zweiten Generation .....	142

1.3	Methoden der statistischen Auswertung .....	148
2	Integrierte Analyse der Determinanten der Kundenbindung in Buchgemeinschaften .....	152
2.1	Überprüfung von Teilmodellen zur Messung der relevanten Konstrukte .....	152
2.1.1	Überprüfung der Messung der Kundenbindung .....	155
2.1.2	Überprüfung der Messung mitgliedschaftsspezifischer Einflussfaktoren auf die Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen .....	158
2.1.3	Überprüfung der Messung mitgliedschaftsunspezifischer Einflussfaktoren auf die Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen .....	164
2.2	Kausalmodell zur Identifikation der Determinanten der Kundenbindung .....	168
2.3	Überprüfung des Gesamtmodells der Determinanten der Kundenbindung .....	172
<b>D.</b>	<b>Ansatzpunkte eines Kundenbindungsmanagements in Mitgliedschaftssystemen .....</b>	<b>184</b>
1	Maßnahmen zur Etablierung der Kundenbindung in der untersuchten Buchgemeinschaft .....	184
2	Der Kundenwert als Steuerungsgröße der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen .....	196
2.1	Bewertung von Kundenbeziehungen .....	197
2.1.1	Ansätze zur Messung von Kundenwerten .....	197
2.1.2	Messung von Kundenwerten in Mitgliedschaftssystemen .....	207
2.2	Ansatzpunkte eines kundenwertorientierten Bindungsmanagements .....	223
<b>E.</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>228</b>
1	Zusammenfassende Würdigung der Forschungsergebnisse .....	228

2 Implikationen für weiterführende Forschungsvorhaben..... 232

**Anhang ..... 237**

**Literaturverzeichnis:..... 245**

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1:	Ökonomische Wirkungseffekte der Kundenbindung.....	8
Abb. 2:	Arten der Kundenbindung .....	21
Abb. 3:	Leistungsdimensionen von Mitgliedschaften .....	25
Abb. 4:	Kriterien zur Systematisierung von Mitgliedschaftssystemen .....	27
Abb. 5:	Wandel in den Rahmenbedingungen von Buchgemeinschaften .....	42
Abb. 6:	Wettbewerbsumfeld von Buchgemeinschaften.....	48
Abb. 7:	Definitionsansätze der Kundenbindung.....	57
Abb. 8:	Systematisierung von Ansätzen zur Operationalisierung der Kundenbindung .....	62
Abb. 9:	Konzeptualisierung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen .....	69
Abb. 10:	Operationalisierung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen .....	69
Abb. 11:	Ausgestaltungsoptionen von Verpflichtungsmodellen in Mitgliedschaftssystemen .....	74
Abb. 12:	Unsicherheitsfaktoren bei der Bewertung der Vorteilhaftigkeit der Mitgliedschaft in einer Buchgemeinschaft .....	77
Abb. 13:	Operationalisierung und Wirkungsrichtung des Konstrukts „Belastungswirkung der Mitgliedschaftsverpflichtung“ .....	81
Abb. 14:	Operationalisierung und Wirkungsrichtung des Konstrukts „Einstellung zu Mitgliedschaftssystemen“.....	86
Abb. 15:	Operationalisierung und Wirkungsrichtung des "Commitment" .....	92
Abb. 16:	Operationalisierung und Wirkungsrichtung des Konstrukts „Community“.....	94
Abb. 17:	Relative Veränderung der Zugriffszahlen auf die Internetseiten der Buchgemeinschaft.....	97
Abb. 18:	Operationalisierung und Wirkungsrichtung des Konstrukts „Convenience“ .....	98

Abb. 19:	Das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma der Zufriedenheitsforschung.....	105
Abb. 20:	Operationalisierung und Wirkungsrichtung der „Kundenzufriedenheit“.....	110
Abb. 21:	Ausgewählte Bedingungskonstellationen für die Weiterführung von Interaktionsbeziehungen.....	112
Abb. 22:	Operationalisierung und Wirkungsrichtung der „Attraktivität von Wettbewerbsangeboten“.....	114
Abb. 23:	Operationalisierung und Wirkungsrichtung der „ökonomischen Wechselbarrieren“.....	118
Abb. 24:	Ursachen bezugsgruppenkonformen Verhaltens der Mitglieder .....	122
Abb. 25:	Operationalisierung und Wirkungsrichtung des „Images des Mitgliedschaftssystems“ im sozialen Umfeld der Mitglieder .....	124
Abb. 26:	Variety Seeking Behavior in Abhängigkeit des individuellen Stimulationsniveaus .....	127
Abb. 27:	Operationalisierung und Wirkungsrichtung des „Variety Seeking“ .....	130
Abb. 28:	Zusammensetzung der Stichprobe aktueller Mitglieder der Buchgemeinschaft .....	133
Abb. 29:	Gütekriterien zur Überprüfung der Konstruktmessung.....	139
Abb. 30:	Vorgehensweise zur Überprüfung der Konstruktmessung.....	154
Abb. 31:	Gesamtmodell der Determinanten der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen .....	169
Abb. 32:	Kausalmodell zur Analyse der Determinanten der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen .....	175
Abb. 33:	Motive des Eintritts in die Buchgemeinschaft.....	185
Abb. 34:	Gründe für den Buchbezug außerhalb der Buchgemeinschaft .....	192
Abb. 35:	ABC-Analyse der Mitglieder der Buchgemeinschaft .....	200
Abb. 36:	Austrittsanteile der Mitglieder in Abhängigkeit der Bindungsdauer ....	212
Abb. 37:	Durchschnittliche Bindungswahrscheinlichkeiten der Mitglieder in Abhängigkeit der Mitgliedschaftsdauer .....	213

**Abb. 38: Zugangswege zur Mitgliedschaft.....217**

**Abb. 39: Der Mitgliederwürfel als Ansatzpunkt eines kundenwertorientierten Bindungsmanagements.....224**

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Beiträge zur Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen.....	36
Tab. 2:	Marktanteile buchhändlerischer Betriebe am deutschen Buchmarkt ...	42
Tab. 3:	Kriterien zur preispolitischen Sonderstellung von Buchgemeinschaftsausgaben .....	52
Tab. 4:	Hypothesen zur Erklärung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen .....	131
Tab. 5:	Übersicht über die globalen und lokalen Anpassungsmaße zur Bewertung der Messmodelle.....	144
Tab. 6:	Überprüfung des Messmodells „Kundenbindung“ .....	158
Tab. 7:	Überprüfung des Messmodells „wahrgenommene Bindungsbelastung“ .....	159
Tab. 8:	Überprüfung des Messmodells „Einstellung zu Mitgliedschaftssystemen“ .....	161
Tab. 9:	Überprüfung des Messmodells „Commitment“ .....	162
Tab. 10:	Überprüfung des Messmodells „Community“ .....	163
Tab. 11:	Überprüfung des Messmodells „Convenience“ .....	164
Tab. 12:	Überprüfung des Messmodells „Kundenzufriedenheit“ .....	165
Tab. 13:	Überprüfung des Messmodells „Attraktivität von Wettbewerbsangeboten“ .....	166
Tab. 14:	Überprüfung des Messmodells „ökonomische Wechselbarrieren“ .....	166
Tab. 15:	Überprüfung des Messmodells „Image des Mitgliedschaftssystems“ .....	167
Tab. 16:	Überprüfung des Messmodells „Variety Seeking“ .....	167
Tab. 17:	Kriterien zur Bewertung der Güte des Gesamtmodells der Wirkungsbeziehungen auf die Kundenbindung.....	172
Tab. 18:	Korrelationsmatrix der Determinanten der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen .....	175

Tab. 19: Tabellarische Übersicht über die Ergebnisse der Hypothesenprüfung .....	182
Tab. 20: Ansatzpunkte der Instrumentalbereiche zur Steigerung der Kundenbindung .....	195
Tab. 21: Systematisierung ausgewählter Messansätze des Kundenwerts .....	198
Tab. 22: Beispielhaftes Berechnungsschema der RFM-Methode am Beispiel eines Mitgliedschaftssystems des Buchhandels .....	202
Tab. 23: Exemplarische Kundenwertberechnung für das betrachtete Mitgliedschaftssystem .....	222

## Abkürzungsverzeichnis

a. a. O.	am angeführten Ort
a. M.	am Main
Abb.	Abbildung
AGFI	Adjusted Goodness-of-Fit-Index
akt.	aktualisierte
AMA	American Marketing Association
AMOS	Analysis of Moment Structures
asw	Absatzwirtschaft
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BMW	Bayrische Motoren Werke
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CE	Customer Equity
CFI	Comparative Fit-Index
CLV	Customer Lifetime Value
CMP	Current Marketing Practices
d. h.	das heißt
d. Verf.	der Verfasser
DBW	Die Betriebswirtschaft
Dez.	Dezember
df	Degrees of Freedom
EMAC	European Marketing Academy
EQS	Structural Equation Modeling Software
erw.	erweiterte
et. al.	et alii / at alia / at alteri
etc.	et cetera
EUR	Euro
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FR	Faktorreliabilität
GFI	Goodness-of-Fit-Index
GfK	Gesellschaft für Konsum- und Absatzforschung
GLS	Generalized Least Squares
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung

H.	Heft
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
IFI	Incremental Fit-Index
insbes.	insbesondere
JdAV	Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung
Jg.	Jahrgang
JoBR	Journal of Business Research
JoM	Journal of Marketing
JoMR	Journal of Marketing Research
LISREL	Linear Structural Relationship
MCM	Marketing Centrum Münster
ML	Maximum Likelihood
No.	Number
Nr.	Nummer
OLS	Ordinary Least Squares
o.V.	Ohne Verfasser
PGFI	Parsimony Goodness-of-Fit-Index
RMR	Root Mean Residual
RMSEA	Root Mean Squared of Error Approximation
S.	Seite
sog.	sogenannte (-n / -r / -s)
Sp.	Spalte
SPSS	Superior Performing Software Systems
u. a.	und andere / unter anderem
überarb.	überarbeitet
unveröff.	unveröffentlicht
ULS	Unweighted Least Squares
Vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vollst.	vollständig
vs.	versus
VW	Volkswagen
W&V	Werben & Verkaufen

WWW	World Wide Web
z. B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis

## A. Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen als Herausforderung an die Unternehmensführung

### 1 Zunehmende Bedeutung von Kundenbeziehungen im Rahmen der marktorientierten Unternehmensführung

Im Wettbewerb um die Kunden lässt sich seit einiger Zeit eine Reorientierung im Marketing beobachten. Überkommene Verhaltensmuster der marktorientierten Unternehmensführung mit einem primär auf die Gewinnung neuer Kunden ausgerichteten Marketing-Mix werden vielfach als nicht mehr zielführend identifiziert.<sup>1</sup> Vielmehr wird davon ausgegangen, dass das bisher instrumentelle, eher auf die kurzfristige Erfolgswirkung ausgerichtete Marketing durch eine ganzheitliche und prozessuale Perspektive abgelöst wird.<sup>2</sup> Stand vor allem in den 70er und 80er Jahren noch die Realisierung möglichst vieler Geschäftsabschlüsse im Vordergrund der unternehmensseitigen Bemühungen um den Kunden<sup>3</sup>, gewinnt seit Beginn der 90er Jahre eine eher defensive strategische Ausrichtung an Bedeutung.<sup>4</sup> Hierbei findet eine Konzentration unternehmensinterner Ressourcen auf die **dauerhafte Bindung** von Kunden an das Unternehmen statt.<sup>5</sup> Aspekte der Attraktivie-

---

<sup>1</sup> Vgl. Meffert, H., Marketing Quo Vadis?, in: W & V Future, Januar 2002, S. 46.

<sup>2</sup> Dabei wird der Anspruch des Marketing als marktorientiertes, integriertes Führungskonzept nicht in Frage gestellt. Vielmehr findet eine Rückbesinnung auf das Kernelement, die Austauschbeziehung mit dem Kunden, statt. Vgl. auch: Bruhn, M., Bunge, B., Beziehungsmarketing – Neuorientierung für Marketingwissenschaft und -praxis?, in: Bruhn, M., Meffert, H., Wehrle, F. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, Effizienz und Flexibilität als Herausforderung des Marketing, Stuttgart 1994, S. 47.

<sup>3</sup> Als Treiber dieser strategischen Ausrichtung können unter anderem die Ergebnisse der PIMS-Studie identifiziert werden, mit deren Hilfe nachgewiesen wurde, dass Anbieter mit einem hohen relativen Marktanteil i. d. R. auch eine höhere Rentabilität als ihre direkten Wettbewerber aufwiesen. Zur Kritik der Ergebnisse der PIMS-Studie vgl. auch Adam, D., Planung und Entscheidung – Modelle – Ziele – Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden 1996, S. 332ff. Eine ähnliche Einordnung kann auch für strategische Ansätze, wie die Skimming- oder die Penetrations-Strategie, vorgenommen werden. Auch hier geht es primär um die Frage, auf welche Weise Neukunden für die Unternehmensleistung erschlossen werden sollen.

<sup>4</sup> Vgl. Fornell, C., A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, in: Journal of Marketing, Vol. 56, No. 1, 1992, S. 7f.

<sup>5</sup> Eine Untersuchung bei 165 Unternehmen aus dem US-amerikanischen Raum ergab bereits 1994 eine Konzentration der Unternehmensressourcen auf die Kundenbindung. So wurden im

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

rung des Leistungsangebots bzw. die Schaffung oder Erhöhung von Wechselbarrieren stehen diesbezüglich im Vordergrund der Bemühungen um den Kunden.<sup>6</sup>

Die besondere Bedeutung von Marketingstrategien mit dem Ziel der **Kundenbindung**<sup>7</sup> sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Diskussion ist nicht zuletzt auf eine Veränderung der **wirtschaftlichen** und **wettbewerblichen Rahmenbedingungen** zurückzuführen.<sup>8</sup> So hat in vielen Branchen eine zunehmende Austauschbarkeit der Produkte und Leistungen aufgrund der weiten Verbreitung moderner Qualitätssicherungs- und Kostensenkungsprogramme zu einer Verschärfung des horizontalen Wettbewerbs geführt. Da Wettbewerber vor diesem Hintergrund komparative Konkurrenzvorteile in immer kürzerer Zeit adaptieren und somit neutralisieren können, verlieren klassische Wettbewerbsstrategien wie Differenzierung, Kostenführerschaft und Fokussierung auf Marktnischen immer stärker an Positionierungskraft.<sup>9</sup> Zudem zeigen sich auf vielen Märkten Sättigungstenden-

Durchschnitt 53% des Marketing Budgets zur Kundenbindung und nur 47% zur Neukundenakquisition verwandt. Vgl. Arnott, N., Donoho, R., Retention Marketing – Savvy Companies Hold Customers, in: Sales & Marketing Management, Vol. 146, Dec. 1994, Issue 15, S. 15. Aufgrund der natürlichen Fluktuation und einer langfristigen Ausrichtung auf Wachstum bedeutet die Neubewertung der Kundenbindung jedoch nicht, dass Kundenbindung einen vollständigen Ersatz für Neukundengewinnung darstellt. Vgl. Meyer, A., Oevermann, D., Kundenbindung, in: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1341.

- <sup>6</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang auch: Eggert, A., Kundenbindung aus Kundensicht – Konzeptualisierung – Operationalisierung – Verhaltenswirksamkeit, Wiesbaden 1999, S. 11f.; Bruhn, M., Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen, München 2001, S. V; Meffert, H., Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 117.
- <sup>7</sup> Den Begriff des Kunden konkretisieren gängige Nachschlagewerke als eine tatsächliche oder potenzielle Partei auf der Nachfrageseite, die aus einer Einzelperson, einer Institution oder einer Organisation mit mehreren Einflussnehmern bestehen kann. Vgl. beispielhaft Gabler Wirtschaftslexikon, 15. vollst. überarb. u. aktual. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 1893. Im Folgenden wird von der Betrachtung von Einzelpersonen ausgegangen.
- <sup>8</sup> Vgl. bspw. Meffert, H., Einführung in die Problemstellung, in: Meffert, H., Wagner, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Beziehungsmarketing – neue Wege zur Kundenbindung, Arbeitspapier Nr. 90 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1994, S. 1.
- <sup>9</sup> Vgl. u. a. Müller, W., Riesenbeck, H.-J., Wie aus zufriedenen Kunden auch anhängliche Kunden werden, in: Harvard Business Manager, 13. Jg., 1991, Nr. 3, S. 67; Peter, S. I., Kundenbindung als Marketingziel, in: Absatzwirtschaft, 7/1998, S. 74.

zen, sodass sich angesichts mangelnder neuer Klientel die Neukundengewinnung immer schwieriger gestaltet. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung mehren sich in der Marketingwissenschaft die Stimmen, die eine Bedeutungsverschiebung der unternehmensseitigen Bemühungen von der Fokussierung einzelner Transaktionen hin zu einem Aufbau langfristiger Beziehungen zu den Kunden fordern.<sup>10</sup> Wurden aus Sicht der Unternehmen noch vor wenigen Jahren Produkte und Dienstleistungen als die zentralen nutzenstiftenden Elemente identifiziert, steht die marktorientierte Unternehmensführung in Zukunft vor allem vor der Herausforderung, die Qualität der Beziehung mit den Kunden als zentrale Nutzentreiber zu optimieren. Trendunterstützend wirkt sich dabei die verbesserte Informationsversorgung der Unternehmen durch technologische Innovationen und die Etablierung der Neuen Medien aus.<sup>11</sup> Kundenbedürfnisse können schneller und individueller erfasst und in die Leistungsgestaltung mit einbezogen werden. Die Herausbildung entsprechend individueller Angebote ist dabei nicht ausschließlich technologiegetrieben. Vielmehr spiegelt sich hierin auch die gesellschaftliche Entwicklung der Individualisierung der Bedürfnisse der Menschen wider.<sup>12</sup> Dies lässt sich einerseits auf die steigende Komplexität der Kundenwünsche zurückführen, die vielfach die Integration verschiedener Wertschöpfungsstufen in das Leistungsangebot des Anbieters erforderlich macht. Andererseits wird diese Tendenz durch das Streben der Konsumenten nach einer Abgrenzung gegenüber anderen Konsumenten begründet.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. u. a. Levitt, T., Der Verkaufsabschluss ist erst der Anfang, in: Harvard Manager I/1985, S. 15ff.; Belz, Ch., Konstruktives Marketing, Marketing-Diagnose und Lösungen für umkämpfte Märkte in Sättigung, Stagnation und Schrumpfung, Savosa 1989; Slywotzky, A. J., Shapiro, B. P., Neues Marketingdenken: Der loyale Kunde zählt, nicht die schnelle Mark, in: Harvard Business Manager, Nr. 2/1994, S. 85. Wesentlich bei einer solchen Ausrichtung ist die Aufrechterhaltung einer branchen- und unternehmensspezifischen Balance zwischen Maßnahmen der Kundengewinnung und solchen der Kundenbindung.

<sup>11</sup> Vgl. u. a. Böing, Ch., Erfolgsfaktoren im Business-to-Consumer E-Commerce, Wiesbaden 2001, S. 1.

<sup>12</sup> Vgl. u. a. Hildebrand, V. G., Individualisierung als strategische Option der Marktbearbeitung, Determinanten und Erfolgswirkungen kundenindividueller Marketingkonzepte, Wiesbaden 1997, S. 12f.

<sup>13</sup> In diesem Zusammenhang gewinnt an vielen Stellen auch die Integration in den Leistungsprozess und das Angebot individualisierter Value-Added-Services an Bedeutung.

Diskutiert wird dieser Wechsel in der Perspektive der Marktbearbeitung vor allem unter dem Begriff des Beziehungs- oder **Relationship Marketing**.<sup>14</sup> Dieser Begriff wurde von BERRY geprägt, der Relationship Marketing im Kontext des Dienstleistungsmarketing als „attracting, maintaining and – in multi-service organizations – enhancing customer relationships“ definiert.<sup>15</sup> Dabei wird die Attraktion neuer Kunden nicht wie im Rahmen des Transaktionsmarketing als angestrebtes Ergebnis, sondern nur als Zwischenschritt im Marketingprozess gesehen<sup>16</sup>: „(...) Attraction of new customers is merely the first step in the marketing process. Cementing the relationship, transforming indifferent customers into loyal ones, serving customers as clients – this is marketing too”.<sup>17</sup> Diese Abkehr von einer statischen Betrachtung und eine Betonung des prozessualen Charakters des Marketing stellen auch die Grundlage aller späteren Definitionsversuche dar. So definiert GRÖNROOS in ähnlicher Weise „Marketing is to establish, maintain, and enhance relationships with customers and other stakeholders“<sup>18</sup> und beschreiben SHANI und CHALASANI

---

<sup>14</sup> Im Folgenden sollen die Begriffe Beziehungsmarketing und Relationship Marketing synonym verwendet werden.

<sup>15</sup> Berry, L. L., Relationship Marketing, in: Berry, L. L., Shostack, G. L., Upah, G. D. (Hrsg.), *Emerging Perspectives on Service Marketing*, Chicago 1983, S. 25. Zu einer Kritik, die sich auf die Tautologie der Begriffe Relationship und Relationship Marketing bezieht, vgl. Backhaus, K., Relationship Marketing – Ein neues Paradigma im Marketing?, in: Bruhn, M., Steffenhagen, H. (Hrsg.), *Marktorientierte Unternehmensführung, Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven*, Wiesbaden 1997, S. 22.

<sup>16</sup> Dabei ist zu konstatieren, dass die Beziehung zum Kunden auch früher nicht vollständig vernachlässigt wurde. So betont Levitt die Notwendigkeit für Dienstleistungsunternehmen „to engage in constant reselling efforts“ und Ryan/Wittink stellen fest, dass viele Unternehmen „pay inadequate attention to encouraging customer loyalty“. Levitt, T., *Marketing Intangible Products and Product Intangibles*, in: *Harvard Business Review*, May-June 1981, S. 94; Ryans, A. B., Wittink, D. R., *The Marketing of Services: Categorization with Implications for Strategy*, in: Barnett, G., Bellenger, D. (Hrsg.), *Contemporary Marketing: American Marketing Association*, Chicago 1977, S. 312. Vgl. auch George, W. R., *The Retailing of Services: A Challenging Future*, in: *Journal of Retailing*, Vol. 53, Fall 1977, S. 85ff.; Grönroos, Ch., *Internal Marketing – An Integral Part of Marketing Theory*, in: Donnelly, J. H., George, W. R. (Hrsg.), *Marketing in Services*, Chicago 1981; Berry, L. L., *Services Marketing is different*, in: *Business*, May-June 1980, S. 25f.

<sup>17</sup> Berry, L. L., *Relationship Marketing*, a.a.O., S. 25. Vgl. auch Berry, L. L., *Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives*, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, 1995, S. 236.

Relationship Marketing als "(...) an integrated effort to identify, maintain, and build up a network with individual consumers and to continuously strengthen the network for the mutual benefit of both sides, through interactive, individualized and value-added contacts over a long period of time".<sup>19</sup> Dabei wird kontrovers diskutiert, ob mit diesem Perspektivenwechsel auch ein **Paradigmenwechsel** festgestellt werden kann. Argumente dafür finden sich beispielsweise in den Ausführungen von SHETH, GRÖNROOS oder auch KOTLER.<sup>20</sup> Andere Autoren, wie z. B. BACKHAUS, BRODIE oder MEFFERT, verneinen einen Paradigmenwechsel.<sup>21</sup> Ungeachtet dieses wissenschaftstheoretischen Disputs besteht jedoch Einigkeit,

<sup>18</sup> Grönroos, Ch., Relationship Marketing – The Nordic School Perspective, in: Sheth, J. N., Parvatiyar, A. (Hrsg.), *Handbook of Relationship Marketing*, Thousand Oaks, London, New Dehli 2000, S. 95. Vgl. auch Grönroos, C., *The Marketing Strategy Continuum. Towards a Marketing Concept for the 1990s*, in: *Management Decision*, Vol. 25, No. 1, 1991, S. 7ff.

<sup>19</sup> Shani, D., Chalasani, S., Exploiting niches using relationship marketing, in: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 9, Issue 3, 1992, S. 34. Eine Übersicht über verschiedene Ansätze zur Abgrenzung des Begriffs Relationship Marketing findet sich bei Parvatiyar, A., Sheth, J. N., *The Domain and Conceptual Foundation of Relationship Marketing*, in: Sheth, J., Parvatiyar, A. (Hrsg.), *Handbook of Relationship Marketing*, New York u. a. 2000, S. 5f.

<sup>20</sup> Vgl. u. a. Sheth, J. N., Parvatiyar, A., *The Evolution of Relationship Marketing*, in: *International Business Review*, Vol. 4, S. 397; Grönroos, C., *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, in: *Asia Australian Marketing Journal*, Vol. 2, Nr. 1, 1994, S. 9ff; Kotler, P., *Marketing's New Paradigm: What's Really Happening Out There*, in: *Planning Review*, 20, Nr. 5, 1992, S. 50f. Gummesson bemerkt hierzu: "Relationship Marketing is becoming a general marketing approach. It offers a paradigm shift in marketing." Gummesson, E., *Total Relationship Marketing: from the 4Ps – product, price, promotion, place – of traditional Marketing-Management to the 30Rs – the thirty relationships – of the new paradigm*, Oxford 1999, S. 3. Vgl. auch Grönroos, Ch., *Relationship Marketing – The Nordic School Perspective*, a.a.O., S. 96; Reinartz, W. J., Krafft, M., *Überprüfung des Zusammenhangs von Kundenbindungsdauer und Kundenertragswert*, in: *ZfB*, 71. Jg., 2001, H. 11, S. 1264; Sheth, J., *Relationship Marketing – Paradigm Shift or Shaft?*, in: Sheth, J., Parvatiyar, A. (Hrsg.), *Handbook of Relationship Marketing*, New York u. a. 2000, S. 609.

<sup>21</sup> Vgl. u. a. Backhaus, K., *Relationship Marketing – Ein neues Paradigma im Marketing?*, a.a.O., S. 22ff.; Brodie, R., Coviello, N., Brookers, B. W., Little, V., *Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices*, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No. 5, 1997, S. 389; Meffert, H., *Marketing Quo Vadis?*, a.a.O., S. 47; Blois, K. J., *When is a Relationship a "Relationship"?*, in: Gemünden, H. G., Ritter, T., Waiter, A. (Hrsg.), *Interaction, Relationship and Networks, Proceedings of the 12<sup>th</sup> International Conference on Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 1, Karlsruhe 1996, S. 108.

Zu einer ausführlichen Darlegung der Paradigmendiskussion in den Marketingwissenschaften vgl. Meffert, H., *Marketingwissenschaften im Wandel – Anmerkungen zur Paradigmen-diskussion*, in: Meffert, H. (Hrsg.), *Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel*, Wiesbaden 1999, S. 35ff.

dass im Kern eine **Neujustierung der Zielsetzung** der Unternehmen auf breiter Ebene erfolgt und die langfristige Bindung der Kunden in das Zentrum der Betrachtung rückt.<sup>22</sup>

## 2 Stellenwert von Kundenbindung und Kundenwert beim Management von Mitgliedschaftssystemen

Die verstärkten Bemühungen um den Aufbau einer langfristigen Beziehung zu den Kunden sind im Gesamtzusammenhang der marktorientierten Unternehmensführung zu sehen. Auch wenn eine einseitige Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an der klassischen Gewinnmaximierung kaum mehr Anwendung findet und **Rentabilitätsziele** vielmehr in einer relativen Betrachtung Eingang in ein komplexes Zielsystem des Unternehmens finden<sup>23</sup>, stellt der ökonomische Erfolg in marktwirtschaftlichen Systemen nach wie vor eine notwendige Stabilitätsbedingung und Grundvoraussetzung für das langfristige Überleben der Unternehmung im wettbewerbspolitischen Umfeld dar.<sup>24</sup> Dementsprechend stellt auch die Bindung der Kunden an den Anbieter<sup>25</sup> als psychographische Zielsetzung keinen unternehmerischen Selbstzweck dar, sondern ist durch ökonomische Überlegungen motiviert. Sämtlichen Maßnahmen zur Erhöhung der Bindung der Kunden an das Unternehmen liegt implizit die Annahme zu Grunde, dass sich aus der Bin-

---

<sup>22</sup> Webster konstatiert in diesem Zusammenhang, dass "customer relationship will be seen as the key strategic resource in business". Webster, F. E., *The Changing Role of Marketing in the Cooperation*, in: *Journal of Marketing*, 56. Jg., 1992, S. 1. Vgl. u. a. auch Backhaus, K., *Relationship Marketing – Ein neues Paradigma im Marketing?*, a.a.O., S. 22; Meffert, H., *Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 9. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 1211.

<sup>23</sup> Vgl. im Weiteren Meffert, H., *Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, a.a.O., S. 72ff.

<sup>24</sup> Eine Systematisierung möglicher Unternehmensziele findet sich bspw. in: Ulrich, P., Gluri, E., *Management: Eine konzentrierte Einführung*, Bern 1975, S. 80; Meffert, H., *Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, a.a.O., S. 73.

<sup>25</sup> Die Bindung an das Unternehmen steht im Folgenden synonym für das jeweilige Bezugsobjekt, das neben Unternehmen, auch spezifische Unternehmensleistungen oder Marken sein können.

derung **positive ökonomische Wirkungen** für das Unternehmen ergeben. Zahlreiche theoretische und empirische Arbeiten haben sich mit dieser Wirkungshypothese auseinandergesetzt und sie in weiten Teilen bestätigt.<sup>26</sup> Systematisiert man die ökonomischen Wirkungen, die der Kundenbindung zugeordnet werden, lassen sich die Erhöhung der Absicherung des Unternehmens, der Beitrag zum Unternehmenswachstum und die Steigerung des Gewinns als positive Effekte und mit hin als Beiträge zu Teilzielen des Unternehmens identifizieren.<sup>27</sup> Abb. 1 gibt einen Überblick über mögliche Wirkungseffekte.<sup>28</sup>

Der **Sicherheitsaspekt der Kundenbindung** ist im Wesentlichen auf eine erhöhte Stabilität der Geschäftsbeziehung, einen vergrößerten Aktionsspielraum des Anbieters und eine verbesserte Informationsversorgung über den Kunden zurückzuführen.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. u. a. Reichheld, F. F., Sasser, E. W., Zero Defections. Quality Comes to Service, in: Harvard Business Review, Vol. 68, Nr. 5, 1990, S. 105ff.; Kalwani, M., Narayandas, N., Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do they Pay off for Supplier-Firms?, in: Journal of Marketing, Vol. 59 (January) 1995, S. 8; Blattberg, R. C., Deighton, J., Manage Marketing by the Customer Equity Test, in: Harvard Business Review, Vol. 74, 1996, Nr. 4, S. 136ff.; Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A., The Behavioral Consequences of Service Quality, in: Journal of Marketing, Vol. 60, 1996, S. 31-46; Anderson, E. W., Fornell, C., Rust, R. T., Customer Satisfaction, Productivity and Profitability. Differences between Goods and Services, in: Marketing Science, Vol. 16, 1997, Nr. 2, S. 129ff.; Krüger, S. M., Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement: Kundenzufriedenheit und Kundenwert als Steuerungsgröße für die Kundenbindung in marktorientierten Dienstleistungsunternehmen, München 1997, S. 233f.

<sup>27</sup> Dabei ist zu beachten, dass die unterschiedlichen Teilziele nicht unabhängig voneinander sind. Zur Klarheit der Argumentation soll dennoch eine getrennte Untersuchung der ökonomischen Wirkung der Kundenbindung erfolgen.

<sup>28</sup> Eine ähnliche Unterteilung in Ertrags-, Umsatz- und Risikoabsicherungswirkung findet sich in: Höfner, K., Schuster, H., Strategien zur Steigerung der Kundenloyalität, in: Marktforschung und Management, 36. Jg., 1992, Nr. 3, S. 124; Diller, H., Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZFP, Heft 2, 2. Quartal 1996, S. 82; Peter, S. I., Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, Wiesbaden 1997, S. 41ff.; Eggert, A., Kundenbindung aus Kundensicht – Konzeptualisierung – Operationalisierung – Verhaltenswirksamkeit, a.a.O., S. 43. Eine Unterscheidung lediglich in Wachstums- und Rentabilitätsziele findet sich bei: Keller, U., Retention-Marketing, in: Tomczak, T., Belz, C. (Hrsg.), Kundennähe realisieren: Ideen, Konzepte, Methoden, Erfahrungen, St. Gallen 1994, S. 334f.

<sup>29</sup> Vgl. Eggert, A., Kundenbindung aus Kundensicht – Konzeptualisierung – Operationalisierung – Verhaltenswirksamkeit, a.a.O., S. 46.



Abb. 1: Ökonomische Wirkungseffekte der Kundenbindung<sup>30</sup>

Die höhere **Stabilität der Geschäftsbeziehung** ist auf eine im arithmetischen Mittel höhere Toleranz gebundener Kunden im Vergleich zu ungebundenen Kunden in Bezug auf die angebotene Leistung zurückzuführen. Diese erhöhte Toleranz wird im Rahmen der Dissonanztheorie mit dem Bedürfnis der Konsumenten nach kognitiver Konsonanz begründet.<sup>31</sup> So führen negative Erfahrungen gebundener Kunden im Zusammenhang mit dem Leistungsbezug weniger oft zu einem sofortigen Abbruch der Geschäftsbeziehung.<sup>32</sup> Auch erfolgt seltener eine

<sup>30</sup> In Anlehnung an: Diller, H., Kundenbindung als Marketingziel, a.a.O., S. 82.

<sup>31</sup> Vgl. Diller, H., Kundenbindung als Marketingziel, a.a.O., S. 82; Festinger, L., Theorie der kognitiven Dissonanz, Bern, Stuttgart 1978.

<sup>32</sup> In engem Zusammenhang sind dabei die Arbeiten im Rahmen der Attributionstheorie zu sehen, nach denen das Verstehen als ein Basismotiv identifiziert wird. Beobachteten Verhaltensweisen werden plausible Erklärungen zugeschrieben (attributioniert), die helfen, die

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

direkte Zuordnung der Fehlleistung zu dem anbietenden Unternehmen bzw. dem Bezugsobjekt der Bindung.<sup>33</sup> Die bestehende Geschäftsbeziehung wird insofern weniger stark durch Fehlleistungen des Unternehmens belastet. Ein weiterer Aspekt, der zu einer dauerhafteren Beziehung und mithin zu einer höheren Kaufwahrscheinlichkeit in den nachfolgenden Bedürfnissituationen führt, ist die verringerte Alternativensuche und die Habitualisierung des Kaufverhaltens. MOORE und LEHMANN stellen in diesem Zusammenhang ebenso wie FURTHE, PUNJ und STEWART fest, dass die Motivation der Kunden zur Informationssuche mit steigender Markentreue nachlässt.<sup>34</sup> Ähnlich positiv wirkt sich Kundenbindung in Bezug auf den Wettbewerb aus. So besteht bei gebundenen Kunden eine deutlich geringere Neigung, Wettbewerbsangebote näher in Betracht zu ziehen.<sup>35</sup>

In engem Zusammenhang mit einer erhöhten Stabilität der Geschäftsbeziehung stehen die erweiterten **Aktionsmöglichkeiten** des Unternehmens. So erhöht die grundsätzliche Bereitschaft gebundener Kunden, die Geschäftsbeziehung auch

---

Wahrnehmung zu strukturieren und mit der komplexen Realität ohne kognitive Überlastung zurecht zu kommen. Dabei dominieren einfache Erklärungsschemata, die aus komplexen Kausalzusammenhängen einige wenige Faktoren als ursächlich erkennen. Heider unterscheidet diesbezüglich zwischen Zuordnungen zu Personen oder Situationen. Vgl. Heider, F., *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York 1958; Trommsdorff, V., *Konsumentenverhalten*, 3. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln 1998, S. 270.

- <sup>33</sup> Wird bspw. eine ungewohnte Unfreundlichkeit des Servicepersonals in der Bedürfnissituation empfunden, wird diese Unfreundlichkeit lediglich der Person und weniger dem Unternehmen respektive dem Bindungsobjekt zugeordnet. In vielen Fällen erfolgt zusätzlich eine Begründung der Fehlleistung mit dem situativen Kontext der Bedürfnisbefriedigung. So wird aus Kundensicht das hohe Kundenaufkommen für die Unfreundlichkeit des Servicepersonals verantwortlich gemacht.
- <sup>34</sup> Vgl. Moore, W. L., Lehmann, D. R., Individual Differences in Search Behavior for a Nondurable, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 7, 1980, S. 296ff.; Furthe, D. H., Punj, G. N., Stewart, D. W., A Typology of Individual Search Strategies among Purchases of New Automobiles, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 10, 1984, S. 417ff.
- <sup>35</sup> Dies ist in den meisten Fällen auf eine Erfüllung der Erwartungen der Kunden in der Bedürfnissituation zurückzuführen, sodass Anreize, den Anbieter zu wechseln, i. d. R. geringer ausgeprägt sind. Dieser positive Effekt der Kundenbindung findet auch in der Praxis Anerkennung. So bekunden Vertreter der Unternehmen BMW und VW, dass sie in loyalen Abnehmern eine Markteintrittsbarriere für Wettbewerber erkennen. Vgl. Müller, W., Riesenbeck, H.-J., Wie aus zufriedenen Kunden auch anhängliche Kunden werden, a.a.O., S. 68f. Diller spricht in diesem Zusammenhang auch von einer Immunisierung der Kunden gegenüber Wettbewerbsangeboten. Vgl. Diller, H., Kundenbindung als Marketingziel, a.a.O., S. 82.

bei einer negativen Abweichung von der erwarteten Qualität der Bedürfnisbefriedigung zunächst aufrechtzuerhalten, den Handlungsspielraum des Unternehmens. Veränderungen in den Leistungsdimensionen zur besseren Anpassung an die Erfordernisse des Marktes genießen dabei in einer Übergangszeit einen Vertrauensvorschuss der Kunden, sodass eine erhöhte Erfolgswahrscheinlichkeit angenommen werden kann. Veränderungen gestalten sich so für das Unternehmen weniger riskant.

Ein weiterer Aspekt, der zur Sicherheit des Unternehmens beiträgt, ist die bessere **Informationsbasis** über gebundene Kunden. Dieser erhöhte Kenntnisstand ist einerseits auf die Möglichkeit der Datengenerierung im Rahmen vergangener Transaktionen mit dem Kunden zurückzuführen. Auf diese Weise kann beispielsweise das Bonitätsrisiko der Transaktionen kontrolliert werden. Andererseits weisen gebundene Kunden eine vergleichsweise höhere Auskunftsbereitschaft auf, die sich sowohl in einer höheren Beschwerde- als auch in einer höheren grundsätzlichen Interaktionsbereitschaft niederschlägt. Viele Unternehmen nutzen diese Interaktionsbereitschaft ihrer Stammkunden bereits gezielt, indem sie den Informationsaustausch mit den Kunden im Rahmen eines Kundenforums institutionalisieren.<sup>36</sup> Auf diese Weise gelingt ein zeitnahe und kontinuierliches Monitoring der Produkt- und Servicequalität.<sup>37</sup> Zudem können Informationen über die Bedürfnisse der Kernzielgruppe leichter erfasst und in die Innovationspolitik des Unternehmens integriert werden. Dadurch ergibt sich eine Minderung des Innovations- und damit Investitionsrisikos für das Unternehmen. Es wird deutlich, dass kundenbezogene Informationen letztlich in vielen Fällen die Basis für kundenbezogene Konkurrenzvorteile darstellen und insofern helfen, das Überleben des Unternehmens im Markt zu sichern.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. Backhaus, K., *Industriegütermarketing*, 6. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 330; McQuaid, J. D., *Segment-of-One Marketing, Turning Customers Data into Actionable Information*, in: *The Journal of Services Marketing*, Vol. 6, 1992, Nr. 3, S. 75.

<sup>37</sup> Vgl. Stauss, B., Seidel, W., *Beschwerdemanagement: Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden*, München, Wien 1996, S. 61.

<sup>38</sup> Den Nachweis solcher Effektivitätsvorteile haben unter anderem McKenna sowie Naumann geliefert. Vgl. McKenna, R., *Relationship Marketing. Own the Market through Strategic*

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

Neben den genannten Sicherheitseffekten lassen sich auch Bezüge der Kundenbindung zu einem nachhaltigen **Wachstum** der Unternehmen herstellen. Dieser Aspekt gewinnt vor dem Hintergrund stagnierender Märkte in immer mehr Branchen an Bedeutung. Zwei Haupteffekte werden in der wissenschaftlichen Diskussion für diese positive Wirkung angeführt und für einzelne Branchen nachgewiesen: Eine erhöhte Kundenpenetration und eine Erhöhung des Referenzpotenzials.<sup>39</sup>

Eine stärkere Kundenpenetration im Sinne einer verbesserten Ausschöpfung des bestehenden kundenspezifischen Absatz- und Umsatzpotenzials wird oftmals durch eine Intensivierung der Kontakte mit den Kunden erreicht. Diesbezügliche Ansatzpunkte sind zum einen eine erhöhte Kauffrequenz, die auf eine erhöhte Vertrautheit und Zufriedenheit des Kunden mit der Leistung zurückgeführt wird und dazu führen soll, dass ein größerer Anteil des Bedarfs über die bestehende Geschäftsbeziehung mit dem Anbieter abgewickelt wird.<sup>40</sup> Zum anderen geht mit der Dauer der Geschäftsbeziehung eine positive Veränderung des Kaufvolumens einher. Ein möglicher Wachstumstreiber stellt das „Up-Selling“<sup>41</sup> dar.<sup>42</sup> Als weiterer Wachstumstreiber kann das Cross Buying Verhalten der Konsumenten identifiziert

---

Customer Relationship, London 1991; Naumann, E., Creating Customer Value. The Path to Sustainable Competitive Advantage, Cincinnati 1995.

<sup>39</sup> Vgl. Reichheld, F. F., Sasser, W., Zero Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard Manager, 13. Jg., Nr. 4, 1991, S. 111f.; Eggert, A., Kundenbindung aus Kundensicht – Konzeptualisierung – Operationalisierung – Verhaltenswirksamkeit, a.a.O., S. 43; Peter, S. I., Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, a.a.O., S. 43.

<sup>40</sup> Vgl. Buchanan, R., Gillies, C., Value Managed Relationships, The Key to Customer Retention and Profitability, in: European Management Journal, Vol. 8, 1990, S. 524.

<sup>41</sup> Vgl. Spahlinger, L. I., Herrmann, A., Huber, F., Magin, S., Konzept zur effizienten Gestaltung von Kundenbeziehungen durch Kundenwertmanagement, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 552.

<sup>42</sup> So ist beispielsweise zu beobachten, dass Kunden aus einer bestehenden Unsicherheit heraus in vielen Fällen zunächst Basisvarianten von Produkten präferieren, um zu testen, ob sich die erwartete Nutzenstiftung mit dem angebotenen Produkt bzw. Leistungspaket realisieren lässt. Hierbei wird eine risikoaverse Nutzenstruktur der Konsumenten unterstellt. Erst wenn die Erwartungen nicht enttäuscht wurden, steigt die Bereitschaft, höherwertige Produkte zur Bedürfnisbefriedigung heranzuziehen.

werden.<sup>43</sup> So erfährt die Geschäftsbeziehung durch den Rückgriff der Kunden auch in anderen Bedürfnissituationen auf den bekannten Anbieter und dessen Leistungsangebot eine Erweiterung der ökonomischen Basis.<sup>44</sup> Da zwischen den verschiedenen Produkten annahmegemäß keine direkte Beziehung besteht, ist davon auszugehen, dass keine Substitutionseffekte zwischen den verschiedenen Leistungsangeboten des gleichen Unternehmens auftreten. Von daher kann eine positive Umsatzwirkung des Cross Buying Verhaltens der Konsumenten angenommen werden.<sup>45</sup> Die Folge dieser Effekte sind im statistischen Mittel steigende Umsätze pro Kunde in der jeweils betrachteten Zeitperiode.

Als weitere ökonomische Wirkung der Kundenbindung wird eine höhere positive **Referenzbereitschaft** und **Empfehlungsneigung** bestehender Kunden angeführt, die zu einer Ausweitung des bestehenden Kundenstamms führt.<sup>46</sup> So konnte z. B. auf der Basis von Daten des Deutschen Kundenbarometers ein nahezu linearer Zusammenhang zwischen der Wiederkaufsabsicht als Element der Kunden-

---

<sup>43</sup> In einer stärker angebotsorientierten Perspektive wird auch von Cross-Selling gesprochen. Inhaltlich beschreiben beide Begriffe das gleiche kundenbezogene Phänomen, sodass eine detaillierte begriffliche Abgrenzung an dieser Stelle nicht verfolgt werden soll.

<sup>44</sup> In der Literatur wird diesbezüglich auch von „Überkreuzgeschäften“ gesprochen, was bereits begrifflich deutlich macht, dass es sich nicht um Komplementärgüter, sondern um den Bezug von unabhängigen Leistungen handelt. Vgl. Hüttner, M., Marketing-Management: allgemein – sektorial – international, Oldenburg 1994, S. 471; Cornelsen, J., Kundenwertanalyse im Beziehungsmarketing, Nürnberg 2000, S. 173.

<sup>45</sup> Hagemann hat in diesem Zusammenhang für Produkte eines Finanzdienstleisters produktspezifische Cross Buying-Wahrscheinlichkeiten ermittelt, die das zukünftige Kaufverhalten in Abhängigkeit des vergangenen prognostizieren. Vgl. Hagemann, H., Lebenszyklus-Management, in: Hammer, G. et al. (Hrsg.), Planung und Prognose in Dienstleistungsunternehmen, Karlsruhe 1986, S. 18. Die Cross-Buying Wahrscheinlichkeit wurde mit Hilfe der Kundendatenbank eines Finanzdienstleisters ermittelt, wobei für sämtliche Folgeprodukte bedingte Wahrscheinlichkeiten errechnet wurden.

<sup>46</sup> Vgl. Reichheld, F. F., Sasser, W., Zero Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, a.a.O., S. 112f. Dabei wird Referenz nach Arndt abgegrenzt als „oral, person-to-person communication between a receiver and a communicator whom the receiver perceives as non-commercial, concerning a brand, a product, or a service“. Vgl. Arndt, J., Word of Mouth Advertising, New York 1967, S. 3.

bindung<sup>47</sup> und dem Referenzpotenzial, gemessen als Weiterempfehlungsabsicht an Freunde oder Bekannte, festgestellt werden.<sup>48</sup>

Neben Aspekten der Sicherheit und des Wachstums geht von einer verbesserten Kundenbindung auch eine positive Wirkung auf **Gewinn** bzw. **Rentabilität** des Unternehmens aus, die einerseits auf eine für das Unternehmen mit der Dauer der Geschäftsbeziehung günstigere Kostenposition und andererseits auf eine positive Erlöswirkung zurückgeführt wird.<sup>49</sup> So ist eine für viele Bereiche nachgewiesene Erkenntnis, dass die Kosten der Bindung des bestehenden Kundenstamms unterhalb der Kosten für die Neukundenakquisition anzusiedeln sind.<sup>50</sup> Nach einer Studie von FINKELMANN und GOLAND verursacht die Aufrechterhaltung der Beziehung zu Kunden lediglich 15-25% der Kosten, die nötig sind, um Neukunden für das Unternehmen zu gewinnen.<sup>51</sup> Auch Müller und Riesenbeck kommen in ihrer Einschätzung auf ähnliche Werte.<sup>52</sup> Neben dem **Wegfall der Anfangsinvestition** zur

---

<sup>47</sup> Für eine detaillierte Konzeptualisierung und Operationalisierung des Begriffs der Kundenbindung vgl. Kapitel B 2.

<sup>48</sup> Vgl. Deutsche Marketing-Vereinigung / Postdienst, Das Deutsche Kundenbarometer 1994, Eine Studie zur Kundenzufriedenheit in der Bundesrepublik Deutschland, Düsseldorf, Bonn 1994, S. 75. Eine detaillierte Aufarbeitung und Bewertung des kundenspezifischen Referenzpotenzials findet sich bei Cornelsen, J., Kundenwertanalyse im Beziehungsmarketing, a.a.O., S. 194ff.

<sup>49</sup> So konnten Reichheld/Sasser branchenübergreifend empirisch belegen, dass eine Verringerung der Abwanderung um 5% zu einer Gewinnsteigerung um 25-85% führte. Vgl. Reichheld, F. F., Sasser, E. W., Zero Defections. Quality Comes to Service, a.a.O., S. 110. Dabei sind die dargestellten Wirkungen auf Sicherheit und Wachstum nicht vollständig unabhängig von der Erlös- bzw. der Kostenwirkung der Kundenbindung.

<sup>50</sup> Vgl. diesbezüglich u. a. Buchanan, R., Gillies, C., Value Managed Relationships, The Key to Customer Retention and Profitability, a.a.O., S. 523; Fornell, C., A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, a.a.O., S. 7; Höfner, K., Schuster, H., Strategien zur Steigerung der Kundenloyalität, a.a.O., S. 124; Oggenfuss, C. W., Retention Marketing oder verliert Ihr Unternehmen die richtigen Kunden, in: Thexis, 9. Jg., 1992, Nr. 6, S. 25; Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A., The Behavioral Consequences of Service Quality, a.a.O., S. 33.

<sup>51</sup> Vgl. Finkelmann, D., Goland, A., Customers once can be Customers for Life, in: The Information Strategy, Summer 1990, S. 5; Finkelmann, D., Goland, A., How not to Satisfy your Customers, in: The McKinsey Quarterly, Vol. 28, 1991, Nr. 4, S. 2ff.

<sup>52</sup> Vgl. Müller, W., Riesenbeck, H.-J., Wie aus zufriedenen Kunden auch anhängliche Kunden werden, a.a.O., S. 69.

Gewinnung der Kunden wirkt sich auch eine **Absenkung der Transaktionskosten** in der Zeit der Geschäftsbeziehung positiv auf die Rentabilität aus.<sup>53</sup> Der Kunde sammelt mit zunehmender Interaktionsanzahl Erfahrungen bezüglich des möglichen Leistungspotenzials und der diesbezüglichen Rahmenbedingungen, sodass die Aufwendungen für Betreuung und Beratung tendenziell sinken. Auch bei den Verwaltungskosten namhaft bekannter Kunden des Unternehmens ergibt sich ein Kostensenkungspotenzial.<sup>54</sup> Neben einem niedrigeren Transaktionsaufwand tragen zusätzlich geringere Aktionskosten zu einer günstigeren Kostensituation bei.<sup>55</sup> So ist bei Kunden, die sich bereits mehrmals für die Leistung des Unternehmens entschieden haben, mit einer höheren Responserate und somit geringeren Streuverlusten kundenbezogener Maßnahmen zu rechnen.

Auf der Erlösseite werden neben den Auswirkungen der Wachstumseffekte insbesondere eine **geringere Preiselastizität** der Kunden als Gewinntreiber angeführt.<sup>56</sup> Dieser Effekt tritt insbesondere bei Produkten und Leistungen auf, die aus Kundensicht mit Unsicherheit behaftet sind.<sup>57</sup> Neben einer solchen aktiven Wahl

---

<sup>53</sup> Vgl. Rust, R. T., Zahorik, A., Keiningham, T. L., Return on Quality (ROQ), Making Service Quality Financially Accountable, in: Journal of Marketing, Vol. 59, 1995, S. 58ff.

<sup>54</sup> So ist bspw. nicht bei jeder Transaktion bzw. Veränderung der Geschäftsgrundlage zwischen Anbieter und Kunde eine neuerliche Bonitätsprüfung erforderlich. Vgl. Peter, S. I., Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, a.a.O., S. 46. Auch die Anlage einer kundenspezifischen Datei ist ein einmaliger Vorgang, der nur bei Neukunden durchzuführen ist. Vgl. Müller, W., Riesenbeck, H.-J., Wie aus zufriedenen Kunden auch anhängliche Kunden werden, a.a.O., S. 69.

<sup>55</sup> Dies unter der Annahme, dass die derzeit gebundenen Kunden auch eine höhere Präferenzwahrscheinlichkeit für das Leistungsangebot des Unternehmens in der Zukunft aufweisen.

<sup>56</sup> Diesbezüglich besitzt ein Anbieter mit einem gebundenen Kundenstamm einen größeren preispolitischen Spielraum als Wettbewerber, die sich auf kurzfristige Geschäftsbeziehungen konzentrieren. Obgleich dies auf individueller Ebene unmittelbar nachvollzogen werden kann, ist für das Unternehmen, insbesondere bei unzureichenden Möglichkeiten individueller Preisdifferenzierung, die Gesamtwirkung bei Änderungen in den preislichen Parametern entscheidend. Vgl. Dichtl, E., Schneider, W., Kundenzufriedenheit im Zeitalter des Beziehungsmanagement, in: Belz, C., Schögel, M., Kramer, M. (Hrsg.), Lean Management und Lean Marketing, St. Gallen 1994, S. 11; Slywotzky, A. J., Shapiro, B. P., Neues Marketingdenken: Der loyale Kunde zählt, nicht die schnelle Mark, a.a.O., S. 90.

<sup>57</sup> So berichteten bspw. Anbieter von Markenprodukten im Lebensmittelbereich von einer im Branchenvergleich geringeren Betroffenheit von den Auswirkungen der BSE-Krise. Vgl.

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

als Ergebnis positiver Erfahrungen mit dem Anbieter bzw. eines Vertrauensvorschlusses identifiziert Diller auch geringere Informationsbemühungen der Kunden und den gedanklichen Ausschluss bestimmter Wettbewerber in der Bedürfnissituation als Ursachen für die **geringere Wechselneigung** bei Preiserhöhungen.<sup>58</sup>

Basierte die positive ökonomische Wirkung der Kundenbindung zunächst nur auf logischen Überlegungen und besaß damit überwiegend hypothetischen Charakter, kann der postulierte Zusammenhang dank zahlreicher empirischer Untersuchungen<sup>59</sup> heute als gesichert angesehen werden.<sup>60</sup>

Die Annahme einer grundsätzlich positiven Wirkung der Kundenbindung auf den Unternehmenserfolg verführt zu dem Bemühen, sämtliche Kundenbeziehungen

---

Seiwert, M., BSE – Wie sehr leiden die Marketing-Kollegen?, in: Absatzwirtschafts, Nr. 3, 2001, S. 15f.

<sup>58</sup> Vgl. Diller, H., Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing, Arbeitspapier Nr. 40 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1995, S. 49.

<sup>59</sup> Vgl. u. a. Reichheld, F. F., Sasser, E. W., Zero Defections. Quality Comes to Service, a.a.O., S. 105ff. Kalwani und Narayandas stellen mit Hilfe von Signifikanztests einen höheren Umsatz und ROI der Anbieter mit überwiegend langfristigen Kundenbindungen fest. Kalwani, M., Narayandas, N., Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do they Pay off for Supplier-Firms?, a.a.O., S. 8ff. Krüger überprüft mittels Mittelwertvergleichen, welches Verhalten bei neuen bzw. bestehenden Kunden zu beobachten ist und identifiziert signifikante Unterschiede bezüglich des Umsatzes, des Weiterempfehlungsverhaltens, der Weiterempfehlungsabsicht und der erforderlichen Betreuungintensität. Vgl. Krüger, S. M., Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement: Kundenzufriedenheit und Kundenwert als Steuerungsgröße für die Kundenbindung in markt-orientierten Dienstleistungsunternehmen, a.a.O., S. 233ff. Auch Bauer konnte mit Hilfe eines kausalanalytischen Verfahrens eine positive Wirkung der Kundenbindung auf den Unternehmenserfolg nachweisen. Vgl. Bauer, H. H., Huber, F., Betz, J., Weiche Faktoren schaffen Wechselbarrieren, in: Absatzwirtschaft, 4/98, S. 82. Sinha, De Sarbo und Young-Helou identifizieren einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen Kundenbindung und Wiederkauf- bzw. Weiterempfehlungsabsicht und eine negative Korrelation der Kundenbindung mit Retouren. Vgl. Sinha, I., De Sarbo, W. S., Young-Helou, S., Sources and Consequences of Customer Value and Customer Loyalty – Empirical Evidence from the Field, Working Paper, Temple University, Philadelphia, 1999, S. 14ff.; Vgl. auch: Bolton, R. N., A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction, in: Marketing Science, Heft 1, 1998, Vol. 17, S. 45ff.; Eckert, S., Rentabilitätssteigerung durch Kundenbindung am Beispiel eines Buchclubs, St. Gallen 1998, S. 44ff.; Li, S., Survival Analysis, in: Marketing Research, Vol. 7, 1995 S. 17ff.

<sup>60</sup> Eine Mindermeinung vertritt in diesem Zusammenhang Krafft, der eine positive Korrelation zwischen Kundenbindung und Unternehmenserfolg grundsätzlich in Zweifel zieht. Vgl. Krafft, M., Kundenbindung und Kundenwert, Heidelberg 2002, S. 3.

aufrechtzuerhalten. Eine daraus abgeleitete Zielsetzung einer **Fluktuation von Null** ist jedoch mit dem übergeordneten Ziel der Steigerung des Unternehmenserfolges nicht in jedem Fall konform. So existieren Kundenbeziehungen, die sich in einer Kosten-Nutzen-Abschätzung auf individueller Ebene als nachteilig für das Unternehmen herausstellen.<sup>61</sup> RUST, ZEITHAML und LEMON stellen in diesem Zusammenhang fest: „Not all customers are worth attracting and keeping“.<sup>62</sup>

Damit zeigt sich, dass nicht in allen Fällen die Bindung des Kunden an das Unternehmen positiv zu bewerten ist, sondern vielmehr in bestimmten Fällen kundenbezogene Bindungsbemühungen des Unternehmens sogar eine kontraproduktive Wirkung aufweisen können.<sup>63</sup> Eine Aufrechterhaltung **wertvernichtender Kundenbeziehungen** und insbesondere diesbezügliche weitere Investitionen erweisen sich somit als nicht zielführend. Insofern ist das Bemühen um eine „zero defection“ in vielen Fällen zu verwerfen. Vielmehr bedarf es vor dem Einsatz von Maßnahmen zur Kundenbindung einer Korrektur der bindungsbezogenen Zielsetzung dahingehend, dass lediglich solche Kunden, die langfristig aus Anbietersicht **profitabel** erscheinen, an das Unternehmen gebunden werden sollen. Ein solches **selektives Kundenbindungsmanagement** fordern auch STORBACKEA, STRANDVIK und GRÖNROOS, wenn sie anmerken: „The profitability of relationships is one of the key goals of marketing“.<sup>64</sup>

---

<sup>61</sup> So waren einer Studie von Hagemann zufolge 60% der Kunden eines Finanzdienstleisters unprofitabel, sodass ein Großteil der mit dem übrigen Kundenstamm erzielten Gewinne aufgezehrt wurde. Vgl. Hagemann, H., Lebenszyklus-Management, in: The McKinsey Quarterly, Winter 1989, S. 2f.

<sup>62</sup> Rust, R. T., Zeithaml, V. A., Lemon, K. N., Driving Customer Equity, New York et al. 2000, S. 187.

<sup>63</sup> Eine Selektion unrentabler Kundenbeziehungen ist kennzeichnendes Element des Retention Marketing. Der Verlust dieses Teils des Kundenstamms wird bewusst hingenommen bzw. sogar aktiv herbeigeführt. Vgl. Oggenfuss, C. W., Retention Marketing, a.a.O., S. 25; Meffert, H., Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., a.a.O., S. 115.

<sup>64</sup> Storbackea, K., Strandvik, T., Grönroos, Ch., Managing Customer Relationship for Profit: The Dynamics of Relationship Quality, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 5, Nr. 5, 1994, S. 22.

Auch bei Angebotsformen, bei denen verlustbringende Kundenbeziehungen nicht dominant sind<sup>65</sup>, empfiehlt sich eine Orientierung der **Ressourcenverteilung** an den individuellen Ergebnisbeiträgen der Kunden. Dies ergibt sich aus der Begrenztheit der dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Mittel einerseits und dem unterschiedlichen Beitrag einzelner Kunden zur Zielerreichung andererseits.<sup>66</sup> BLATTBERT und DEIGHTON konstatieren diesbezüglich: „Attracting and keeping the highest-value customers is the cornerstone of a successful marketing program“.<sup>67</sup> Um einen **effektiven und effizienten Einsatz der Mittel** zu gewährleisten, ergibt sich die Notwendigkeit einer **differenzierten Kundenbetreuung**.<sup>68</sup>

Um die Bindung von Kunden aktiv steuern zu können, ist es für die Unternehmen im Ergebnis wesentlich, den Wert ihrer Kunden zu kennen und diesen ermittelten **Kundenwert**<sup>69</sup> sodann als zentrale Orientierungsgröße kundenbezogener Bindungsmaßnahmen heranzuziehen.

Damit wird auch das Zusammenspiel der Größen Kundenbindung und Kundenwert deutlich. **Kundenbindung** wird aufgrund der identifizierten ökonomischen Wirkungen als vorgelagerte **Zielgröße** innerhalb des Marketing aufgefasst. Fragen, die in diesem Zusammenhang aufgeworfen werden, sind z. B.:

---

<sup>65</sup> In vielen Fällen wird über einen Mitgliedschaftsbeitrag ein großer Teil der Kosten, die durch die Mitglieder verursacht werden, bereits abgedeckt. Zudem können Vereinbarungen bezüglich Mindestabnahmemengen bei positivem Deckungsbeitrag zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

<sup>66</sup> Mithin gestalten sich in einer relativen Betrachtung einige Kundenbeziehungen für das Unternehmen deutlich attraktiver als andere, sodass aus betriebswirtschaftlicher Sicht der Einsatz höherer Mittel zur Verbesserung von Leistungsbestandteilen gerechtfertigt erscheint, um die gezielte Bindung der ertragreichen und für das Unternehmen interessanten Kunden zu erreichen.

<sup>67</sup> Blattberg, R. C., Deighton, J., *Manage Marketing by the Customer Equity Test*, a.a.O., S. 136.

<sup>68</sup> Vgl. bspw. Helm, S., Günter, B., *Kundenwert – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen*, in: Günter, B., Helm, S. (Hrsg.), *Kundenwert – Grundlagen – innovative Konzepte – praktische Umsetzung*, Wiesbaden 2001, S. 14; Krüger, S. M., *Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement: Kundenzufriedenheit und Kundenwert als Steuerungsgröße für die Kundenbindung in marktorientierten Dienstleistungsunternehmen*, a.a.O., S. 104.

<sup>69</sup> Eine genauere begriffliche Abgrenzung sowie eine detaillierte Betrachtung unterschiedlicher Messkonzepte des Kundenwerts erfolgt in Kapitel D 2.

- Wie kann die Geschäftsbeziehung langfristig aufrechterhalten und gestärkt werden?
- Welche Ansatzpunkte zur Kundenbindung können identifiziert werden?
- Welche Instrumente können zur Bindung der Kunden eingesetzt werden?
- Gibt es unterschiedliche Bindungswirkungen von Instrumenten bei unterschiedlichen Kundengruppen?

Der **Kundenwert** kann als Summe der mit der Bindung an das Unternehmen verbundenen ökonomischen Wirkung auf individueller Ebene interpretiert werden. Er spiegelt damit den möglichen Ergebnisbeitrag des einzelnen Kunden zur Zielerreichung des Unternehmens wider.<sup>70</sup> Fragen, die durch eine Analyse der Kundenwerte beantwortet werden können, sind z. B.:

- Welche Kunden sollen an das Unternehmen gebunden werden?
- Für welche Kunden lohnt sich der Einsatz welcher Bindungsinstrumente?
- Welche Ressourcen sollten für die Bindung welcher Kunden maximal eingesetzt werden?
- Bei welchem Kunden ist die Grenzproduktivität der eingesetzten Ressourcen am höchsten?

Der Kundenwert ist somit die zentrale **Steuerungsgröße** kundenbezogener Bindungsmaßnahmen.

---

<sup>70</sup> Da hier auch zukünftige Ergebnisbeiträge Berücksichtigung finden, spricht man auch von potenziellem Ergebnisbeitrag oder auch von potenziellem Kundenwert.

### 3 Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen als Untersuchungsobjekt

Um Kundenbindung zu erreichen, verfolgen Organisationen unterschiedliche instrumentalstrategische Ansätze, die entsprechend ihrer Wirkungsebene in Formen der Gebundenheit und Formen der Verbundenheit systematisiert werden können.<sup>71</sup> **Gebundenheit**<sup>72</sup> bezeichnet dabei einen zeitlich beschränkten Bindungsstatus, in dem der Kunde aufgrund von näher zu beschreibenden Parametern in seiner Entscheidungsfreiheit hinsichtlich der Nutzung der angebotenen Marktleistungen eingeschränkt ist.<sup>73</sup> Aus dieser Einschränkung in der Flexibilität ergibt sich für die Kunden i. d. R. kein Nutzenzuwachs. Sie nehmen diese jedoch in Kauf, wenn im Wettbewerbsvergleich eine Überkompensation durch das Leistungsangebot des Anbieters erfolgt. Formen der Kundenbindung, die in diese Kategorie eingeordnet werden, sind vertragliche<sup>74</sup>, technisch-funktionale<sup>75</sup> und die ökonomische Kundenbindung.<sup>76</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. u. a. Bliemel, F. W., Eggert, A., Kundenbindung. Die neue Sollstrategie?, in: Marketing ZFP, 20. Jg., 1998, Nr. 1, S. 39; Georgi, D., Kundenbindungsmanagement im Kundenbeziehungslebenszyklus, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 231.

<sup>72</sup> In diesem Zusammenhang wird auch von faktischer Kundenbindung gesprochen. Vgl. u. a. Meffert, H., Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., a.a.O., S. 128.

<sup>73</sup> Die Literatur zur Neuen Institutionenökonomie liefert eine Begründung für Kundenbindung durch Gebundenheit, indem sie die Einschränkung als anbieterspezifische Investition betrachtet. Diese führt zu einer Absenkung des Niveaus der Transaktionskosten in der Kunden-Lieferanten-Beziehung, sodass beide Partner einen Nutzen aus der eingeschränkten Beziehung ziehen können. Allerdings kann auch die Neue Institutionenökonomie nicht belegen, dass eine solche Bindung des Kunden zwingend vorteilhaft ist. Vgl. Bliemel, F. W., Eggert, A., Kundenbindung. Die neue Sollstrategie?, a.a.O., S. 41.

<sup>74</sup> Vertragliche Bindungsursachen bestehen, wenn ein Kunde durch eine vertragliche Vereinbarung mit einem bestimmten Anbieter in seiner Entscheidung über den Leistungsbezug beeinflusst wird. Vgl. Meffert, H., Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., a.a.O., S. 128. Meyer/Oevermann gehen in ihrer Abgrenzung noch weiter und formulieren als konstitutives Element, dass der Kunde bei einer vertraglichen Bindung zeitweise keine (rechtliche) Möglichkeit zu einem Anbieterwechsel hat. Vgl. Meyer, A., Oevermann, D., Kundenbindung, a.a.O., Sp. 1341.

<sup>75</sup> Eine technisch-funktionale Bindung kann insbesondere bei Leistungsangeboten gefunden werden, die nur über einen Anbieter bzw. Hersteller zu beziehen sind. Häufig der Fall ist dies

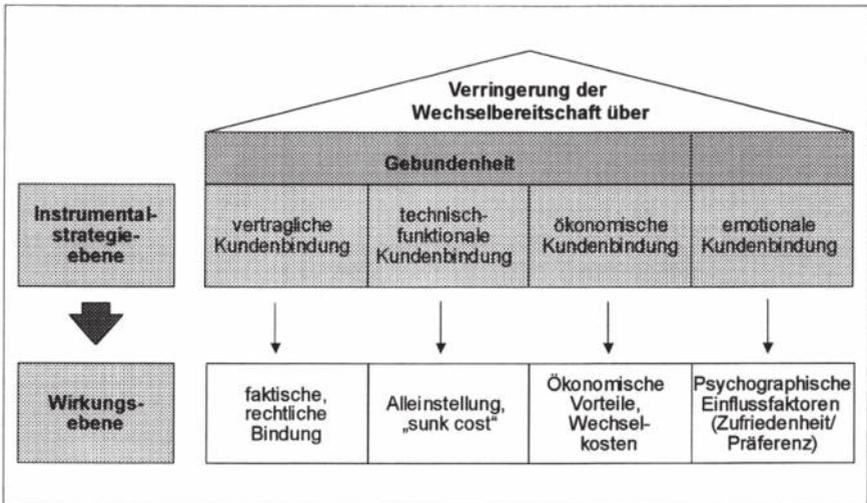
*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

Neben der Gebundenheit kann das Unternehmen versuchen, die Bindung der Kunden über den Zustand der **Verbundenheit** als positive Hinwendung zum Unternehmen zu erreichen.<sup>77</sup> Verbundenheit ist dabei Folge psychologischer bzw. emotionaler Faktoren, die auf eine wahrgenommene Vorteilhaftigkeit der Geschäftsbeziehung im Vergleich zur Nichtexistenz dieser Beziehung zurückzuführen ist.<sup>78</sup> Sie entsteht oftmals in Verbindung mit einer hohen Zufriedenheit mit der nachgefragten Leistung und dem Vertrauen, dass das Unternehmen auch in Zukunft über die Kompetenz verfügt, die Qualität der Bedürfnisbefriedigung aufrechtzuerhalten.<sup>79</sup> Abb. 2 gibt einen Überblick über die dargestellten Arten der Kundenbindung.

---

bei Systemgütern wie Möbeln, EDV-Ausstattung oder Softwarelösungen. Dabei können zwei Ausgestaltungen unterschieden werden. Zu denken ist einerseits an eine Stärkung der Kundenbindung durch einen Verbund von Zusatzleistung und Kernleistung. Hermanns und Flory diskutieren in diesem Zusammenhang die Bindungswirkung von computergestützten Informations- und Kommunikationstechniken im Industriegüterbereich. Vgl. Hermanns, A., Flory, M., Elektronische Kundenintegration im Investitionsgütermarketing, Eine Studie über die Akzeptanz von vertriebsunterstützenden Informations- und Kommunikationstechniken durch Kunden, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 41. Jg., 1995, S. 387ff. Andererseits kann eine kundenbindende Wirkung bei Folge- oder Erweiterungskäufen ausgemacht werden, wenn eine funktionale oder designorientierte Kompatibilität der einzelnen Elemente erforderlich ist.

- <sup>76</sup> Kennzeichnend hierfür ist, dass die Geschäftsbeziehung im Rahmen kontrahierungs- und leistungspolitischer Instrumente derart ausgestaltet wird, dass ein Wechsel des Anbieters für den Kunden mit dem Wegfall ökonomischer Vorteile bzw. mit dem Entstehen von ökonomischen Nachteilen verbunden ist und somit ein Anreiz besteht, die bestehende Geschäftsbeziehung aufrechtzuerhalten. Vgl. Bliemel, F. W., Eggert, A., Kundenbindung. Die neue Sollstrategie?, a.a.O., S. 39ff.; Bruhn, M., Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen, a.a.O., S. 74; Meffert, H., Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., a.a.O., S. 128.
- <sup>77</sup> Diese rein emotionale Basis der Bindung bedeutet, dass im Gegensatz zu Formen der Gebundenheit ein Wechsel des Anbieters jederzeit möglich ist.
- <sup>78</sup> Vgl. Bruhn, M., Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen, a.a.O., S. 74.
- <sup>79</sup> Vgl. Meffert, H., Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., a.a.O., S. 129.



**Abb. 2: Arten der Kundenbindung**<sup>80</sup>

Aus Unternehmenssicht ist die vertragliche **Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen** von besonderem Interesse. Neben den bereits identifizierten ökonomischen Wirkungen der Kundenbindung können durch die Verpflichtung der Konsumenten, innerhalb vertraglicher Bindungssysteme einen finanziellen Mitgliedsbeitrag zu leisten oder eine bestimmte Abnahmemenge zu beziehen, zusätzlich Unternehmensrisiken auf den Nachfrager übertragen werden. Von besonderer Bedeutung in diesem Kontext ist die Generierung von **fixen Erlösen**, die zu einer **Verstetigung der Einnahmen** und somit wesentlich zur Sicherung des Unternehmens beitragen können.<sup>81</sup> Weiterhin kann auf diese Weise eine **gleichblei-**

<sup>80</sup> In Anlehnung an: Meffert, H., Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., a.a.O., S. 127.

<sup>81</sup> Ähnlich der Aufteilung von Kostengrößen in fixe und variable Bestandteile können auch Erlösgrößen gefunden werden, die mit der Ausbringungsmenge schwanken oder unabhängig davon dem Unternehmen zufließen. Vgl. Possmeier, F., Preispolitik bei hoher Fixkostenintensität, Lohmar, Köln 2000, S. 47f. Zu einer weiterführenden Analyse fixer Erlöse zur Sicherung des Unternehmens vgl. auch Backhaus, K., Possmeier, F., Fixe Erlöse als Reaktion

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

**bende Auslastung bestehender Kapazitäten** und mithin eine **verbesserte Planung** der Produktion erreicht werden, die insbesondere in Geschäftsbereichen mit einem hohen relativen Fixkostenblock bei unregelmäßigem Leistungsbezug durch die Konsumenten von Relevanz sind. Zudem weisen kundenbezogene Maßnahmen durch die Möglichkeit der Ansprache von Mitgliedern im Rahmen des **Permission Marketing** eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit auf.<sup>82</sup>

Andererseits sehen sich Träger von Mitgliedschaftssystemen spezifischen Herausforderungen gegenüber. Die Gewinnung neuer Mitglieder ist oftmals mit **hohen Akquisitionskosten** verbunden, die in den meisten Fällen nur **über** einen längeren **Bindungszeitraum amortisiert** werden können. Der Bindung der Mitglieder innerhalb des Systems kommt somit entscheidende Bedeutung für den wirtschaftlichen Fortbestand des Mitgliedschaftssystems zu. Die Entwicklung in der Vergangenheit hat jedoch gezeigt, dass es insbesondere problembehaftet ist, Kunden innerhalb vertraglicher Mitgliedschaftssysteme zu halten.<sup>83</sup> In der subjektiven Wahrnehmung können **Opportunitäten** in spezifischen Bedürfnissituationen durch die Bindung finanzieller oder zeitlicher Ressourcen nicht mehr uneingeschränkt realisiert werden, was zu einer abnehmenden Bindungsbereitschaft führt. Zudem sehen sich die Menschen einem zunehmenden Leistungsangebot gegenüber, das eine exklusive oder auch nur partielle Bindung in Mitgliedschaften immer weniger attraktiv erscheinen lässt. In der Konsequenz muss den Konsumenten für die Einschränkung der Flexibilität innerhalb eines Mitgliedschaftssystems ein immer höherer Nutzen bereitgestellt werden. Aus Unternehmenssicht führt dies zu einer

---

auf die steigende Fixkostenintensität, in: Reichmann, T. (Hrsg.), Controlling 1999, Tagungsband zum 14. Deutschen Controlling Congress, Dortmund 1999, S. 209-226.

<sup>82</sup> Die Kunden innerhalb eines Mitgliedschaftssystems sind i. d. R. gegenüber Informationen und Leistungsangeboten des Unternehmens aufgeschlossener als Nichtmitglieder. Auch wenn dies nur in einem bestimmten Rahmen gilt, ist im Vergleich zu bindungsfreien Angeboten bzw. Kommunikationsinhalten eine wesentliche Steigerung der Reaktionsquoten zu verzeichnen. Dies ist nicht zuletzt auf die vereinfachte systematische Erfassung kaufverhaltensrelevanter Daten und die damit in Verbindung stehende Möglichkeit der Unternehmen, gezielt auf die Bedürfnisse der Konsumenten einzugehen, zurückzuführen.

<sup>83</sup> Vgl. Hillebrand, W., Auf der Suche nach verlorenem Glanz, in: Manager Magazin, 16. Jg., Heft 5, 1986, S. 169f.

weiteren zeitlichen Verschiebung des individuellen **Break-Even** der Mitgliedschaft und somit zu einer verlängerten notwendigen Bindungszeit.

Zusätzliche Komplexität der Bindung der Konsumenten in Mitgliedschaften ergibt sich dadurch, dass sich eine vertragliche Vereinbarung als alleiniges Instrument zur Kundenbindung in den meisten Fällen nicht als ausreichend erweist, sondern um Aspekte der Verbundenheit als Grundlage einer dauerhaften Mitgliedschaft ergänzt werden muss.<sup>84</sup> Dies zum einen, da oftmals nur eine Mindestbindung vertraglich vereinbart wird und eine intensivere Nutzung des Leistungsangebots, mit der weitere Erlöse für das Unternehmen verbunden sind, aus Kundensicht optional ist. Zudem ist die vertragliche Bindung zeitlich befristet. Will ein Unternehmen als Träger der Mitgliedschaft<sup>85</sup> eine Bindung der Konsumenten erreichen, die über die Mindestbindungsfrist hinaus geht, so sind weitere Bindungselemente in die Betrachtung mit einzubeziehen. An die Stelle der vertraglichen Bindung, die bei Ablauf der Bindungsfrist keine Gültigkeit mehr besitzt, tritt in der Entscheidungssituation des Konsumenten neben der ökonomischen Vorteilhaftigkeit vor allem die emotionale Bindung. Ergibt sich daraus für den Konsumenten kein **Bindungsnutzen im Wettbewerbsvergleich**, kommt keine weitergehende Kundenbeziehung mit dem Unternehmen zu Stande, der Kunde scheidet aus der Mitgliedschaft aus.<sup>86</sup>

Es wird deutlich, dass das Wissen um eine Niveaushiftung der nachfragerseitigen Anforderungen nur ein erster Schritt bezüglich der Bindung der Mitglieder sein kann. Wesentlich wichtiger ist das genaue Verständnis der Motivation der Konsumenten, in der Mitgliedschaft zu verbleiben oder die Mitgliedschaft zu verlassen. Nur so können zentrale Ansatzpunkte zur Kundenbindung identifiziert und

---

<sup>84</sup> Auch wenn sich die dargelegten Bindungsformen in einer idealtypischen Betrachtung isoliert voneinander behandeln lassen und der isolierte Einsatz auch denkbar und empirisch nachweisbar ist, überwiegt in der Realität der kombinierte Einsatz mehrerer Bindungsinstrumente.

<sup>85</sup> Im Folgenden soll bezüglich der Träger von Mitgliedschaftssystemen von Unternehmen gesprochen werden, auch wenn andere Institutionen eine Trägerschaft übernehmen können.

<sup>86</sup> Insbesondere die emotionale Bindung der Konsumenten darf an dieser Stelle nicht untergewichtet werden.

Kundenbindungsmaßnahmen unter Effektivitäts- und Effizienz Gesichtspunkten implementiert werden.

### 3.1 Systematisierung von Mitgliedschaftssystemen

Bereits vor der Etablierung moderner Marketingansätze existierten Mitgliedschaftssysteme in Form exklusiver Zirkel, deren Zugehörigkeit einerseits zum Bezug bestimmter Leistungen berechnigte, andererseits aber auch mit Pflichten gegenüber dem Träger der Mitgliedschaft verbunden war.<sup>87</sup> Auch in neuerer Zeit spielen Mitgliedschaften eine wesentliche Rolle im Leben der Menschen und haben im Bereich ökonomischer und auch sozialer Interaktionen eine weite Verbreitung gefunden.<sup>88</sup> Welche **Bedeutung** Mitgliedschaftssysteme bspw. in den USA einnehmen, verdeutlicht eine Studie der American Society of Association Executives, nach der 70% der erwachsenen US-Amerikaner Mitglied in zumindest einem Gemeinschaftssystem und 25% Mitglied in mehr als vier Organisationen sind. Auch für Deutschland erscheinen diese Schätzungen realistisch.<sup>89</sup> Dabei spielen Mitgliedschaftssysteme in der Wahrnehmung der Konsumenten oftmals eine untergeordnete Rolle.<sup>90</sup> GRUEN konstatiert in diesem Zusammenhang: „Individuals rarely consider the pervasiveness of memberships in their lives“.<sup>91</sup>

---

<sup>87</sup> Zu denken ist in diesem Zusammenhang bspw. an Vereinigungen von Handwerkern oder Händlern, aber auch die Mitgliedschaft in politischen oder kirchlichen Institutionen.

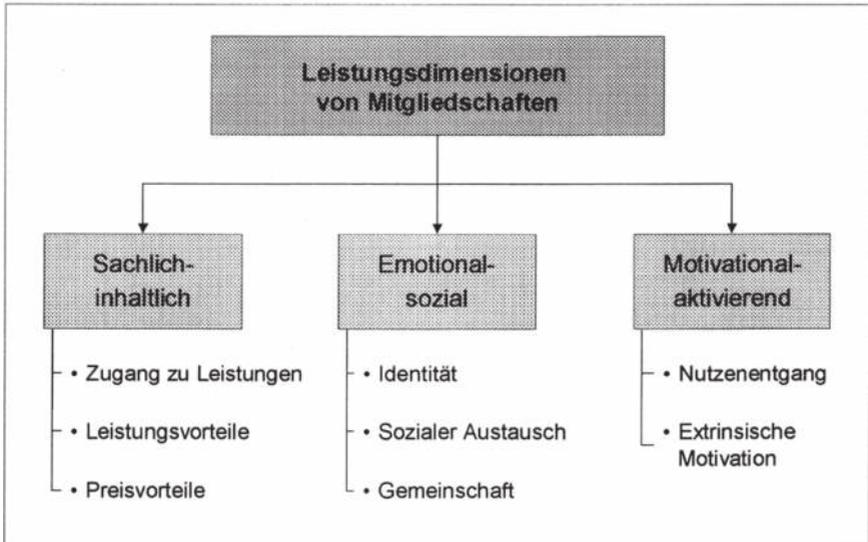
<sup>88</sup> „memberships in organisations serve important roles in the daily lives of almost everyone in developed countries“. Gruen, T. W., Membership Customers and Relationship Marketing, in: Sheth, J. N., Parvatiyar, A. (Hrsg.), Handbook of Relationship Marketing, Thousand Oaks, London, New Dehli 2000, S. 355.

<sup>89</sup> So wurde die Zahl der Kundenclubs als spezifische Form von Mitgliedschaftssystemen in Deutschland Ende der 90er Jahre auf etwa 300 geschätzt. Vgl. Butscher, S. A., Kundenbindungsprogramme & Kundenclubs, Ettligen 1998, S. 44; Butscher, S. A., Kundenclubs als modernes Marketinginstrument. Kritische Analyse und Einsatzmöglichkeiten, 2. Aufl., Ettligen 1995, S. 28; Holz, S., Der Kundenclub, Ettligen 1998, S. 24f. Die tatsächliche Zahl der weiter zu fassenden Mitgliedschaftssysteme kann jedoch als deutlich höher angenommen werden und hat mit dem Fall des Rabattgesetzes noch weitergehende Impulse erhalten. Nach Schätzungen von Butscher liegt die durchschnittliche Zahl der Mitgliedschaften in Deutschland bei drei. Vgl. Butscher, S. A., Kundenbindungsprogramme & Kundenclubs, a.a.O., S. 44.

<sup>90</sup> Vgl. Gruen, T. W., Membership Customers and Relationship Marketing, a.a.O., S. 355.

<sup>91</sup> Ebenda, S. 358.

Um Konsumenten für ein Mitgliedschaftssystem zu interessieren, ist es unabhängig von der konkreten Ausgestaltung erforderlich, mit der Mitgliedschaft **nachfragerseitige Vorteile** zu verbinden.<sup>92</sup> Aus Konsumentensicht lassen sich dabei sachlich-inhaltliche, emotional-soziale und motivational-aktivierende Leistungsdimensionen identifizieren (vgl. Abb. 3).



**Abb. 3: Leistungsdimensionen von Mitgliedschaften**

An erster Stelle stehen **sachliche, inhaltliche Gründe**, die eine Mitgliedschaft rechtfertigen. Jede Gemeinschaft und jeder Verein bzw. Club ist um ein Interessengebiet gruppiert und bietet seinen Mitgliedern Leistungen und/oder Interaktionsprozesse, die sie in dieser Form nicht oder nur in verringerter Qualität

<sup>92</sup> Gruen bemerkt dazu: „all membership organizations must establish and maintain portfolios of products and services (generally termed benefits) for their members that the members perceive as having sufficient value for them to retain their membership status“; Gruen, T. W., Membership Customers and Relationship Marketing, a.a.O., S. 359.

beziehen können.<sup>93</sup> Neben diesen sachlichen Vorteilen für Mitglieder können **emotionale Nutzelemente**, wie Zugehörigkeit oder Identifikation, mit im Vordergrund stehen.<sup>94</sup> Bei einigen Mitgliedschaftssystemen kann die emotionale Bindung sogar dominantes Motiv der Mitgliedschaft aus Kundensicht werden und somit bis zu einem gewissen Grad sachliche Vorteile ersetzen. Dies ist insbesondere dann zu beobachten, wenn das Erleben des Interessensgebiets, individuell oder gemeinschaftlich, im Vordergrund steht oder mit der Mitgliedschaft ein Prestigenutzen verbunden ist.<sup>95</sup> Eine dritte Beitrittsmotivation in ein Mitgliedschaftssystem kann in einem erwünschten zusätzlichen Anstoß gesehen werden, bestimmte Aktivitäten zu verfolgen, die aus Kundenperspektive sinnvoll und notwendig erscheinen, aus mangelnder Selbstdisziplin jedoch in zu geringer Weise umgesetzt werden.<sup>96</sup> Die Einbindung in ein Mitgliedschaftssystem erleichtert die **Eigenmotivation** insbesondere durch zwei Mechanismen. Einerseits besteht durch eine Verpflichtung des Mitglieds zu einer bestimmten Leistung<sup>97</sup> der Wunsch, auch eine Gegenleistung aus der Mitgliedschaft zu erhalten. Andererseits kann die Einbindung in eine soziale Gemeinschaft ein Gruppenerlebnis oder auch einen Gruppendruck auslösen, der motivierend auf das Mitglied wirkt.

Aufgrund der Heterogenität bestehender Mitgliedschaftssysteme und der damit einhergehenden schwierigen Vergleichbarkeit diesbezüglicher Untersuchungsansätze und -ergebnisse bedarf es in der weiteren Betrachtung einer **Systematisierung von Mitgliedschaftssystemen** zur weiteren Eingrenzung des Untersu-

---

<sup>93</sup> Ein Sportverein stellt z. B. Spielpartner und somit die „kritische Masse“ zur Ausübung der sportlichen Aktivität, Material und fachliche Anleitung zur Verfügung. Fitnessclubs bieten Räumlichkeiten und Geräte, die außerhalb eines Mitgliedschaftssystems nicht zur Verfügung gestellt werden, und der deutsche Automobilclub leistet bspw. Pannenhilfe für seine Mitglieder.

<sup>94</sup> Vgl. Bhattacharya, C. B., When Customers are Members: Customer Retention in Paid Membership Context, in: Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 26, 1998, S. 31ff.

<sup>95</sup> Kleine Organisationen sind i. d. R. besser in der Lage, emotionale Vorteile dieser Art zu bieten. Größeren Mitgliedschaftssystemen ist dies meist nur möglich, wenn sie auch regional entsprechend strukturiert sind. Beispielfhaft sei an dieser Stelle der Rotary Club genannt.

<sup>96</sup> Beispielfhaft sei hier auf sportliche oder kulturelle Aktivitäten, wie der Besuch des Fitnessclubs oder des Theaters, hingewiesen.

<sup>97</sup> Bspw. in Form eines finanziellen Beitrags.

chungsrahmens. Abb. 4 gibt einen Überblick über zentrale Kriterien zur Abgrenzung von Mitgliedschaftssystemen.<sup>98</sup>

Kundenbindung ←	Zweck der Bindung	→ Geschäftsmodell
Profit ←	Zielsetzung	→ Non-profit
Vorhanden ←	Verpflichtung	→ Nicht vorhanden
Unternehmen ←	Träger der Mitgliedschaft	→ Sonst.
B-to-C ←	Teilnehmer	→ B-to-B
Kurzfristig ←	Zeithorizont	→ Langfristig
Offen ←	Zugang zur Mitgliedschaft	→ Geschlossen
Exklusiv ←	Intensität der Bindung	→ Nicht exklusiv
Aktive Teilnahme ←	Aktivitätsniveau	→ Passive Mitgliedschaft
Übertragbar ←	Persönlichkeit der Bindung	→ Nicht übertragbar

**Abb. 4: Kriterien zur Systematisierung von Mitgliedschaftssystemen**

Ein zentrales Kriterium bei der Unterscheidung verschiedener Arten von Mitgliedschaften ist die **Zwecksetzung** des Mitgliedschaftssystems. In einer dichotomen Betrachtung<sup>99</sup> können einerseits Mitgliedschaftssysteme unterschieden werden, die **ergänzend zu bestehenden Geschäftsmodellen** wirken. Gruen spricht in diesem Zusammenhang von der "membership that is formed as a means to an end". Andererseits können Mitgliedschaftssysteme auch als eigenständiges

<sup>98</sup> Auch wenn die Auswahl der Kriterien über die gängigen Unterscheidungsmerkmale in der Literatur hinausgeht, wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Vgl. auch Gruen, T. W., *Membership Customers and Relationship Marketing*, a.a.O., S. 357ff.

<sup>99</sup> Auch wenn die dichotome Betrachtung lediglich die Endpunkte eines Kontinuums an Ausgestaltungsmöglichkeiten beleuchtet, soll sie an dieser Stelle dazu dienen, die grundsätzlich differierende Zielsetzung solcher Systeme zu verdeutlichen.

Geschäftsmodell etabliert sein. Gruen grenzt solche Systeme als „membership that serves as an end in itself“ ab.<sup>100</sup> In den ersten Bereich fallen insbesondere solche Mitgliedschaftssysteme, bei denen es um eine Intensivierung und Stärkung der bestehenden Beziehung zum Unternehmen geht.<sup>101</sup> Insbesondere Kundenclubs<sup>102</sup>, die gebildet wurden, um etablierten Kunden in Ergänzung der Kernleistung des Unternehmens einen zusätzlichen Wert anzubieten, fallen in diese Kategorie.<sup>103</sup> In der zweiten Kategorie, auf die sich die folgende Untersuchung konzentrieren soll, besteht das Mitgliedschaftssystem als **eigenständiges Geschäftsmodell**. Der Eintritt der Konsumenten erfolgt insofern nicht abgeleitet aus den übrigen Leistungen des Unternehmens, sondern originär aufgrund des Leistungsangebots innerhalb der Mitgliedschaft. Ein Nutzentransfer bzw. eine Bündelbetrachtung der Nutzenelemente durch das Mitglied beeinträchtigt die Entscheidung für oder gegen eine Mitgliedschaft nicht.<sup>104</sup>

In engem Zusammenhang mit der Zwecksetzung der Mitgliedschaft ist auch die unmittelbare **Zielorientierung** zu sehen. Ein Großteil bestehender Mitgliedschaftssysteme, insbesondere im Freizeitsektor, bewegt sich mit dem Angebot von Clubsystemen vorwiegend im **Non-Profit-Bereich**.<sup>105</sup> Auch wenn diesbezügliche Mitgliedschaften aus wissenschaftlicher Sicht durchaus interessant erscheinen, soll aufgrund der überwiegend sozial motivierten Mitgliedschaft der Konsu-

<sup>100</sup> Gruen, T. W., Membership Customers and Relationship Marketing, a.a.O., S. 358.

<sup>101</sup> Holz identifiziert auf der Basis einer schriftlichen Befragung die Kundenbindung als dominierendes Ziel der Gründung von Kundenclubs. Daneben werden Neukundengewinnung, Umsatzsteigerung, Gewinnung von Kundendaten und Schaffung von Kommunikationsmöglichkeiten als weitere Teilziele genannt. Vgl. Holz, S., Der Kundenclub, a.a.O., S. 45.

<sup>102</sup> Beispielhaft sei hier auf den SWR3 Club, den Pro7-Club, aber auch den Klub-Karstadt hingewiesen. Eine systematische Aufbereitung der Kundenclub-Landschaft findet sich u. a. bei: Holz, S., Der Kundenclub, a.a.O., S. 24ff.

<sup>103</sup> Butscher empfiehlt in diesem Zusammenhang die Ausrichtung des Kundenclub-Konzepts auf die Bedürfnisse der Top-Kunden. Vgl. Butscher, S. A., Kundenbindungsprogramme & Kundenclubs, a.a.O., S. 24.

<sup>104</sup> Diese Tatsache ist wesentlich, um die Treiber der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen ohne Störvariablen identifizieren zu können.

<sup>105</sup> In diesen Bereich fallen bspw. regionale Sportvereine oder kulturelle Fördersysteme, die auf die Realisierung vorwiegend im sozialen Bereich angesiedelter Ziele ausgerichtet sind.

menten eine grundsätzlich ökonomische Orientierung des Trägers der Mitgliedschaft mit dem **Ziel** der Erwirtschaftung von **Überschuss** unterstellt werden.

Als weiteres Unterscheidungsmerkmal von Mitgliedschaftssystemen kann die Existenz von **Verpflichtungselementen** ausgemacht werden. Einerseits können Systeme unterschieden werden, bei denen die Mitgliedschaft zwar notwendige Voraussetzung für den Zugang zur Leistung ist, faktisch jedoch keine Einstiegschürde besteht.<sup>106</sup> Innerhalb solcher Mitgliedschaftssysteme ist der Konsument für den Status der Mitgliedschaft nicht zu einer Gegenleistung verpflichtet. Andererseits bestehen Systeme, bei denen Konsumenten im Rahmen einer vertraglichen Vereinbarung, bspw. in Form von **Mitgliedschaftsbeiträgen** oder **Umsatzverpflichtungen**, in Vorleistung treten. Diese Unterscheidung ist von Bedeutung, da nur bei letztgenannten Systemen eine Bindungsbelastung durch die Mitgliedschaft im Sinne einer Einschränkung der finanziellen oder zeitlichen Flexibilität des Konsumenten und damit die Notwendigkeit des Austritts aus einer Mitgliedschaft besteht.<sup>107</sup> Da letztlich Entscheidungsprozesse der Konsumenten die Grundlage der Untersuchung bilden, ist dies für das Untersuchungsobjekt von essenzieller Bedeutung.

In der Realität können unterschiedliche Institutionsformen als **Träger von Mitgliedschaftssystemen** ausgemacht werden. Die häufigste Form profit-orientierter Träger stellen dabei Unternehmen dar. Da die rechtliche Konstituierung nicht in entscheidendem Maße Einfluss auf die Ausgestaltung der Mitgliedschaft nimmt, soll diesbezüglich keine weitere Eingrenzung vorgenommen werden und im Folgenden stellvertretend von Unternehmen als Träger der Mitgliedschaft gesprochen werden.

---

<sup>106</sup> Oftmals werden den Kunden diesbezügliche Angebote zugesandt, die lediglich unterschrieben werden müssen, um eine Aufnahme in den Club zu bewirken. Weitere Verpflichtungen in Verbindung mit dem Mitgliedschaftsstatus bestehen i. d. R. nicht.

<sup>107</sup> Entsprechen die Leistungen des Trägers der Mitgliedschaft nicht den Erwartungen und werden die ökonomischen Vorteile innerhalb solcher Bindungsmodelle von den Konsumenten nicht abgerufen, erfolgt ein Nutzenentgang, der nur vermieden werden kann, wenn der Konsument das Bindungssystem verlässt und somit aus der Mitgliedschaft austritt.

Mitgliedschaftssysteme unterscheiden sich ferner hinsichtlich der anvisierten **Zielgruppe**. Hier können zum einen Mitgliedschaftssysteme, die sich vorwiegend auf den **Endkundenbereich** konzentrieren, ausgemacht werden. Zum anderen haben sich auch Systeme, wie bspw. die Märklin-Händler-Initiative oder der Grohe Profi-Club, im **Business-to-Business-Bereich** etabliert.<sup>108</sup> Diese stellen jedoch die Ausnahme dar und sollen aufgrund der spezifischen Ausgangssituationen, Ziele und konzeptionellen Umsetzungen<sup>109</sup> im weiteren Verlauf nicht näher beleuchtet werden.<sup>110</sup>

Der **Zeithorizont** von Mitgliedschaften ist unterschiedlich und reicht von wenigen Tagen bzw. einer bestimmten Abfolge von Veranstaltungen bis hin zu lebenslangen Bindungen. Da letztlich Entscheidungsprozesse der Konsumenten die Grundlage der vorliegenden Untersuchung bilden, ist es für das Untersuchungsobjekt von essenzieller Bedeutung, dass den Mitgliedern die Möglichkeit des geregelten Austritts aus der Mitgliedschaft zur Verfügung steht.<sup>111</sup> Eine nähere Konkretisierung bezüglich des Zeithorizonts der Mitgliedschaft erscheint jedoch nicht notwendig.

Weiterhin kann den **Zugangsmöglichkeiten** entsprechend zwischen **offenen** und **geschlossenen Mitgliedschaftssystemen** unterschieden werden. Während in

---

<sup>108</sup> Die Hersteller als Träger der Mitgliedschaft versuchen, i. d. R. über solche Mitgliedschaftskonzepte mittelständische Fachhändler in ihrer Leistungsfähigkeit gegenüber Großhandelsformen zu stärken. Insofern handelt es sich nach Auffassung von Holz eher um „Partnerschaftssysteme“ und „Mittelstandskonzepte“ als um Kundenclubs. Vgl. Holz, S., Der Kundenclub, a.a.O., S. 17.

<sup>109</sup> Eine detaillierte Beschreibung der Charakteristika von Mitgliedschaftssystemen im Business-to-Business-Bereich findet sich bei: Butscher, S. A., Kundenbindungsprogramme & Kundenclubs, a.a.O., S. 39f.

<sup>110</sup> Bei der Unterscheidung bezüglich der Zielgruppe können, wie z. B. beim Profi Partner-Club für Sammelbesteller des Otto-Versandes, auch Grenzfälle auftreten, die vor dem Hintergrund der oben genannten Problematik jedoch nicht weiter beschrieben werden sollen.

<sup>111</sup> Nur auf diese Weise sind Aktivitäten des Unternehmens zur Bindung der Kunden in der Mitgliedschaft entscheidungsrelevant. Auch wenn dies in einer engen Betrachtung nicht für graduelle Bindungen gilt, sollen aufgrund der sehr begrenzten Entscheidungsfreiheit diesbezüglich Mitgliedschaftssysteme ohne geregelte Austrittsmöglichkeit nicht näher betrachtet werden.

der Literatur unterschiedliche Einschätzungen vorliegen, ab welcher Höhe der Eintrittsvoraussetzung ein geschlossenes System vorliegt<sup>112</sup>, sollen im Folgenden als offene Mitgliedschaftssysteme, in Anlehnung an Holz, solche bezeichnet werden, die nur einen geringen Beitrag für den Tatbestand der Mitgliedschaft fordern.<sup>113</sup>

Davon zu unterscheiden ist die **Intensität der Bindung**. Der Begriff bezieht sich dabei weniger auf die Eintrittskonstellationen als vielmehr auf die Ausgestaltung des Leistungsbezugs. Können auf der einen Seite Systeme ausgemacht werden, die eine exklusive Bindung an einen Anbieter fordern, gibt es auf der anderen Seite weniger intensive Vereinbarungen, die innerhalb der Mitgliedschaft auch einen Leistungsbezug von Wettbewerbern zulassen. Aufgrund einer graduellen Interpretation von Kundenbindung erscheint es sinnvoll, letztgenannte Ausprägung der Untersuchung zu Grunde zu legen.

Ist die Zwecksetzung einer Mitgliedschaft auf einen bestimmten Anlass bezogen<sup>114</sup>, kann die aktive Teilnahme innerhalb der Mitgliedschaft im Vordergrund stehen. Demgegenüber können Mitgliedschaftssysteme unterschieden werden, die keine oder nur in zu vernachlässigender Weise eine aktive Einbeziehung von Mitgliedern voraussetzen.<sup>115</sup> Hier bestehen auch nicht selten Schranken der Aktivität, die in mangelnden Möglichkeiten zur Interaktivität mit anderen Mitgliedern oder dem Träger der Mitgliedschaft zu sehen sind. Aufgrund der unzureichenden

---

<sup>112</sup> Während Butscher bereits von geschlossenen Systemen spricht, wenn eine Mitgliedschaftsgebühr und das Ausfüllen eines Antragsformulars gefordert werden, unterscheidet Holz fünf Stufen der Eintrittsvoraussetzungen und klassifiziert die Mitgliedschaftssysteme von „sehr offen“ bis „sehr geschlossen“. Vgl. Butscher, S. A., Kundenbindungsprogramme & Kundenclubs, a.a.O., S. 26; Holz, S., Der Kundenclub, a.a.O., S. 103.

<sup>113</sup> Vgl. Holz, S., Der Kundenclub, a.a.O., S. 103.

<sup>114</sup> Zur Teilnahme an sportlichen Wettkämpfen ist i. d. R. die aktive Mitgliedschaft in einem Verein Voraussetzung. Ebenso können kulturelle Veranstaltungen, wie z. B. Schützenfeste, ausgemacht werden, die ebenfalls eine aktive Beteiligung der Mitglieder zur Vorbereitung erfordern.

<sup>115</sup> Daneben existieren Mischformen, die je nach den Bedürfnissen der Mitglieder eine eher aktive oder eine eher passive Rolle des Mitglieds zulassen bzw. fördern.

Trennschärfe eines geforderten **Aktivitätsniveaus** soll darin keine Beschränkung für die weitere Untersuchung gesehen werden.

Abschließend kann nach der **Persönlichkeit der Bindung** differenziert werden. Dabei kann dahingehend unterschieden werden, ob die Mitgliedschaft übertragbar ist und somit auch das nähere Umfeld von den Vorteilen profitieren kann oder sie personengebunden ist. Auch hierin soll für das Untersuchungsobjekt Mitgliedschaftssysteme keine weitere Beschränkung bestehen.

**Zusammenfassend** sollen im Folgenden solche Mitgliedschaftssysteme behandelt werden, die mit einer Ausrichtung auf die Endkunden ökonomische Zielsetzungen in einem eigenständigen Geschäftsmodell verfolgen. Dabei ist der Tatbestand der Mitgliedschaft und mithin die Möglichkeit der Konsumenten, die Vorteile aus der Mitgliedschaft wahrnehmen zu können, mit einer Leistungsverpflichtung verbunden. Diese Eingrenzung bildet den Rahmen der Untersuchung und zeigt zugleich das **Übertagungspotenzial** der erarbeiteten Ergebnisse auf. Innerhalb dieser Grenzen soll für die Untersuchung ein spezifisches Mitgliedschaftssystem herausgegriffen werden, an dem exemplarisch die Treiber der Kundenbindung identifiziert und in ihren Auswirkungen analysiert werden können. Als Beispiel sollen im vorliegenden Fall Buchgemeinschaften dienen.

### 3.2 Stand der Forschung zur Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen

Angesichts der Verbreitung und Bedeutung von Mitgliedschaftssystemen in der Praxis verwundert es, dass sich die Mehrzahl der Studien auf bindungsfreie Systeme konzentriert. Lediglich einige wenige wissenschaftliche Arbeiten setzen sich mit der Problemstellung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen auseinander. Gruen bemerkt dazu: „In spite of the pervasiveness of membership organizations (...) few studies of these institutions have appeared in the marketing literature”.<sup>116</sup> Und auch Wirtz und Kum konstatieren: „Little academic research has

---

<sup>116</sup> Gruen, T. W., *Membership Customers and Relationship Marketing*, a.a.O., S. 360.

been done with respect to membership marketing, although there have been numerous publications (...) on loyalty programs in general“.<sup>117</sup>

Die wenigen existierenden Arbeiten zu diesem Themenkomplex bilden dabei keinen eigenständigen Forschungszweig, sondern knüpfen vor allem an die bestehende Forschungskonzeption des Beziehungsmarketing an. In diesem Rahmen können vornehmlich Arbeiten ausgemacht werden, die Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen **indirekt** behandeln. So verweist Lovelock in einer Klassifizierung von Dienstleistungsbeziehungen darauf, dass „membership relationship“ eine mögliche Form der Geschäftsbeziehung zum Kunden darstellt.<sup>118</sup> Auch BERRY greift bei seiner Darstellung unterschiedlicher Ebenen des Relationship Marketing auf Beispiele von Mitgliedschaftssystemen zurück<sup>119</sup>, ohne sie jedoch einer spezifischen Analyse zu unterziehen.

Eine tiefgehende **eigenständige Betrachtung** erfahren Mitgliedschaftssysteme erst in jüngerer Zeit. Dabei begreifen deutschsprachige wie internationale Arbeiten, die sich mit der vertraglichen Kundenbindung auseinandersetzen, Mitgliedschaftssysteme vornehmlich als **Kommunikations-** und **Bindungsmaßnahme** und fokussieren die diesbezügliche **Instrumentalsicht**. Beispielhaft sei hier auf die Arbeiten von BUTSCHER, HOLZ oder TOMCZAK/DITTRICH hingewiesen, die sich auf die Etablierung von Kundenclubs zur Bindung der Konsumenten an eine bestimmte Kernleistung konzentrieren, Erfolgsfaktoren von Club-Initiierungen identifizieren und konkrete Ausgestaltungen von Clubleistungen erarbeiten.<sup>120</sup>

---

<sup>117</sup> Wirtz, J., Kum, D., Determinants of Membership Marketing Programs, in: Der Markt, 40. Jg., 2001, Nr. 156, S. 40.

<sup>118</sup> Lovelock, C., Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, in: Journal of Marketing, Vol. 47, 1983, Nr. 3, S. 9ff.

<sup>119</sup> Vgl. Berry, L. L., Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives, a.a.O., S. 240.

<sup>120</sup> Vgl. u. a. Butscher, S. A., Kundenbindung durch Kundenclubs, in: Marketing Journal, 29. Jg., Nr. 1, 1996, S. 46ff.; Holz, S., Tomczak, T., Kundenclubs – Marktuntersuchung der deutschen Clubs. Erste Gestaltungshinweise und Erfolgsfaktoren bei der Club-Initiierung, Ettlingen 1996; Holz, S., Kundenclubs als Kundenbindungsinstrument. Generelle und situationsbezogene Gestaltungsempfehlungen für ein erfolgreiches Kundenclub-Marketing, St. Gallen 1997; Tomczak, T., Dittrich, S., Kundenbindung durch Kundenclubs, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3.

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

Auch DILLER konzentriert sich in einer Untersuchung der Wirkung eines Motorradclubs auf die Instrumentalsicht, kommt jedoch zu dem Ergebnis, dass Kundenbindung nicht Folge, sondern Voraussetzung von Kundenclubs ist.<sup>121</sup>

Nur in Ausnahmefällen werden Mitgliedschaftssysteme als eigenständiges Geschäftssystem analysiert und entsprechende Bindungsfragen thematisiert. Neben theoretischen Grundbeiträgen, wie z. B. der Arbeit von GRUEN, der eine **Klassifizierung** von Mitgliedschaftssystemen vornimmt und auf **theoretisch konzeptioneller** Ebene zentrale Einflussfaktoren auf die Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen identifiziert, finden sich in der Literatur häufig populärwissenschaftliche Veröffentlichungen mit geringerem wissenschaftlichen Tiefgang und Übertragungspotenzial.<sup>122</sup> Erste **empirische Arbeiten** fokussieren in Anlehnung an Ergebnisse aus Studien mit bindungsfreien Bezugsobjekten insbesondere die Kundenzufriedenheit als Determinante der Kundenbindung und finden sich bspw. bei BOLTON, ECKERT und GERPOTT/RAMS.<sup>123</sup> Analysen mit spezifischem Bezug auf die Besonderheiten von Mitgliedschaftssystemen wurden kaum durchgeführt. Positiv hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang der Beitrag von BHATTACHARYA, der die besondere Bedeutung der Identifikation mit dem Mitgliedschaftssystem näher untersucht.<sup>124</sup> Aufgrund der selektiven Analyse der

---

überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 251ff.; vgl. auch: Wirtz, J., Kum, D., Determinants of Membership Marketing Programs, a.a.O., S. 40ff.; Barlow, R., Relationship Marketing – The Ultimate in Customer Service, in: Retail Control, Vol. 60, Nr. 3, 1992, S. 29ff. Ähnlich einzuordnen sind Studien, die sich auf rein ökonomisch orientierte Bindungssysteme konzentrieren. Im Zentrum des Interesses steht dabei meist das Bindungspotenzial von Kundenkarten und Frequent-User-Angeboten.

<sup>121</sup> Vgl. Diller, H., Was leisten Kundenclubs?, in: Marketing, Vol. 19, 1997, S. 40f.

<sup>122</sup> Vgl. Gruen, T. W., Exploring Consumer Behavior with Respect to Memberships, in: Cote, J. A., Leong, S. M. (Hrsg.), Asia-Pacific Advances in Consumer Research, West Hartford, CT: Association for Consumer Research, 1994; Gruen, T. W., Membership Customers and Relationship Marketing, a.a.O., S. 360ff.

<sup>123</sup> Vgl. Bolton, R. N., A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction, a.a.O., S. 45ff.; Eckert, S., Rentabilitätssteigerung durch Kundenbindung am Beispiel eines Buchclubs, a.a.O.; Gerpott, T. J., Rams, W., Kundenbindung, -loyalität und -zufriedenheit im deutschen Mobilfunkmarkt: Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 60, 2000, S. 738ff.

<sup>124</sup> Vgl. Bhattacharya, C. B., When Customers are Members: Customer Retention in Paid Membership Context, a.a.O., S. 31ff.

Wirkungsbeziehung einzelner Determinanten kann jedoch nur unzureichend auf ein integriertes Maßnahmenbündel zur Bindung der Kunden in Mitgliedschaftssystemen geschlossen werden. Lediglich die Arbeiten von RAMS und ROGALL versuchen, dieses Forschungsdefizit zu beheben, indem sie für ein jeweils spezifisches Marktumfeld eine möglichst umfassende Erklärung der Kundenbindung zu erreichen suchen.<sup>125</sup> Auch wenn dieser Ansatz zu begrüßen ist, wird bei einer näheren Analyse deutlich, dass zentrale, kennzeichnende Besonderheiten von Mitgliedschaftssystemen, wie z. B. die Verpflichtung der Mitglieder und die daraus resultierende Belastungswirkung, nicht berücksichtigt wurden.<sup>126</sup> Von einem umfassenden Ansatz zur Analyse der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen kann aus diesem Grund nicht gesprochen werden. Tab. 1 gibt abschließend einen Überblick über zentrale Beiträge zur Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich die Kundenbindungsforschung in Mitgliedschaftssystemen noch in den Anfängen befindet. Dabei ergeben sich insbesondere drei zentrale Forschungsdefizite. Erstens die mangelnde Kenntnis der **Einflussfaktoren der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen**, zweitens eine damit in Verbindung stehende unzureichende **konzeptionelle Grundlage zur Ausgestaltung der Kundenbindungsmaßnahmen** und drittens eine unzureichende Kenntnis eines wirkungsvollen **Instrumentariums zur kundenwertorientierten Kundenbindung**.

---

<sup>125</sup> Vgl. Rams, W., Kundenbindung im deutschen Mobilfunkmarkt, Determinanten und Erfolgsfaktoren in einem dynamischen Marktumfeld, Wiesbaden 2001; Rogall, D., Kundenbindung als strategisches Ziel des Medienmarketing, Marburg 2000.

<sup>126</sup> Neben der Belastungswirkung sind hier insbesondere Aspekte wie Commitment und Community zu nennen, die nicht (Rams) oder nur partiell in die Untersuchung einbezogen wurden.

Verfasser	Untersuchungsschwerpunkt	Forschungsmethodik	Forschungsergebnisse
Berry (1995)	Ebenen des Relationship Marketing	Theoretisch konzeptionell, Fallbeispiele	Mitgliedschaftssysteme als Instrument der Kundenbindung
Bhattacharya, Rao, Glynn (1995)	Identifikation mit Mitgliedschaftssystemen	Museumsmitglieder, Multiple Regressionsanalyse, n=306	Positiver Einfluss der Identifikation auf Mitgliederdauer, Wahrnehmung der Leistung und Nutzungsverhalten
Bolton (1998)	Kundenzufriedenheit und Kundenlebenszeit	Befragung von Telefonkunden, ergänzt durch Rechnungsdaten, Regressionsanalyse, n=650,	Kumulierte Zufriedenheit beeinflusst Kundenbindung stärker als transaktionsorientierte Zufriedenheit
Butscher (1998)	Kundenclubs und Kundenbindungsprogramme	Fallstudien, konzeptionell	Typologisierung, Erfolgsfaktoren von Kundenclubs
Diller (1997)	Wirkung von Kundenclubs auf Kundenbindung	Mitglieder und Nichtmitglieder eines Motorradclubs, Varianzanalyse, Kontingenzanalyse, n=150	Kundenbindung ist Voraussetzung und nicht Folge von Kundenclubs, Kundenclub als Instrument zur selektiven Kundenansprache
Eckert (1994)	Rentabilitätswirkung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen	Korrelationsanalyse, n=1069, Critical Incident Technik, n=25	Positive Korrelation zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung
Ferguson, Brown (1991)	Relationship Marketing und Mitgliedschaftssysteme	theoretisch konzeptionell	Marketingorientierung als kritischer Erfolgsfaktor für Mitgliedschaftssysteme
Gerpott, Rams (2000)	Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, -loyalität	Kausalanalyse, n=684	Positiver Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung
Gruen (2000)	Mitgliedschaftssysteme	Theoretisch konzeptionell	Systematisierung von Mitgliedschaftssystemen, Identifikation von Einflussfaktoren auf die Bindung in Mitgliedschaftssystemen
Hammerschmidt, Hellinger (1998)	Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung	Theoretisch konzeptionell, Genossenschaftsbanken als Bezugsobjekt	Kundenzufriedenheit als Einflussfaktor der Mitgliederbindung
Holz, Tomczak (1996)	Kundenclubs	Kundenclubs in Deutschland, Mittelwertanalyse	Erfolgsfaktoren bei der Club-Initiierung
Li (1995)	Kundenbindung und Kundensegmentierung	Daten von Ferngesprächskunden, Hazard-Regression, n=60.000	Identifikation von Einflussvariablen auf die Kundenlebenszeit
Rams (2001)	Kundenbindung	Privatkunden von Mobilfunkunternehmen, Kausalanalyse, n=684	Identifikation von mitgliedschaftsunspezifischen (Kundenzufriedenheit, persönlicher Nutzen) und marktspezifischen Einflussfaktoren auf die Kundenbindung
Rogall (2000)	Leserbindung am Beispiel regionaler Abonnementzeitungen	Abonnenten einer Zeitung, multiple Regressionsanalyse, n=1.567	Einflussfaktoren auf die Leserbindung bei Zeitungen
Tomczak, Ditt- rich (2000)	Kundenclubs als Bindungsinstrument	Theoretisch konzeptionell	Instrument zur Generierung von Zusatznutzen
Wirtz, Kum (2001)	Mitgliedschaftssysteme als Kundenbindungsinstrument	Theoretisch konzeptionell	Erfolgsfaktoren von Mitgliedschaftssystemen als Kundenbindungsinstrument

**Tab. 1: Beiträge zur Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen**

#### 4 Ziel und Gang der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit verfolgt vor dem Hintergrund des dargestellten Forschungsdefizits die Hauptzielsetzung, einen Beitrag zur Erfassung und Erklärung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen zu leisten. Dabei steht die Identifikation der zentralen Einflussfaktoren der Kundenbindung und deren empirische Überprüfung mit Hilfe einer konfirmatorischen Untersuchungsmethodik im Mittelpunkt der Arbeit. Um dieser generellen Zielsetzung gerecht zu werden, ist die Formulierung und Bearbeitung aufeinander aufbauender Teilziele notwendig, die auch inhaltlich die Forschungsschwerpunkte der Arbeit widerspiegeln:

- Nach der Klassifikation von Mitgliedschaftssystemen als Ausgangsbasis der Arbeit und Eingrenzung des Untersuchungsfeldes besteht ein erstes Teilziel in der **Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen**.
- Ein weiteres Teilziel fokussiert die Erklärung der Kundenbindung und besteht in der theoriegeleiteten Identifikation von **Determinanten der Kundenbindung**. Dabei soll aufgrund des besonderen Fokus der Arbeit zwischen Einflussfaktoren der Kundenbindung, die sich aus den Spezifika von Mitgliedschaftssystemen ergeben und solchen, die auch in bindungsfreien Geschäftsbeziehungen Einfluss auf die Kundenbindung nehmen, unterschieden werden.
- In engem Zusammenhang mit der Identifikation von Determinanten der Kundenbindung steht die Herleitung von **Wirkungszusammenhängen** zwischen den Einflussfaktoren und der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen.
- Die **Operationalisierung** der potenziellen Determinanten als Voraussetzung einer empirischen Überprüfung des erwarteten Zusammenhangs stellt ein weiteres wichtiges Teilziel der Arbeit dar. Dabei werden die Messmodelle der Determinanten zunächst auf der Basis theoretischer Überlegungen spezifiziert und sodann mit Hilfe der empirischen Datenbasis überprüft. Diese Vorgehensweise ist notwendig, um eine valide Messung der relevanten Konstrukte zu erreichen.
- Weiterhin sollen im Rahmen der empirischen Analyse die theoretisch hergeleiteten Hypothesen mit Hilfe einer konfirmatorischen Untersuchungsmethodik geprüft und Aussagen über die **Art und Intensität der Zusam-**

**menhänge** zwischen den Determinanten und der Kundenbindung sowie zwischen den identifizierten Einflussfaktoren abgeleitet werden.

- Mit diesen Teilzielen und Forschungsschwerpunkten der Arbeit wird der Erklärungsfunktion der betriebswirtschaftlichen Forschung Rechnung getragen. Um auch der entscheidungsorientierten Sichtweise der Betriebswirtschaftslehre als angewandte Sozialwissenschaft gerecht zu werden<sup>127</sup>, wird auf der Basis der identifizierten Determinanten der Kundenbindung ein Übergang zu konkreten **Kundenbindungsmaßnahmen** angestrebt.
- Aufgrund begrenzter Ressourcen des Unternehmens ist es jedoch in einem Zwischenschritt notwendig, eine **Priorisierung der Kunden** bezüglich der Attraktivität und somit Bindungswürdigkeit vorzunehmen. Als Steuerungsgröße und Orientierungsrahmen dient in diesem Zusammenhang der individuelle **Kundenwert**, dessen Erfassung ein weiteres Teilziel der Arbeit darstellt.
- Schließlich ist es, aufbauend auf den erarbeiteten Erkenntnissen, Ziel der Arbeit, **Gestaltungsempfehlungen zur Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen** zu generieren. Insbesondere stehen dabei Implikationen für ein selektives Kundenbindungsmanagement, das sich an den individuellen Kundenwerten orientiert, im Mittelpunkt der Betrachtung.

Mit den beschriebenen Zielsetzungen ist der Gang der Untersuchung bereits vorgezeichnet:

In **Teil B** erfolgt die theoretische Fundierung des Untersuchungsrahmens. Nach einer Einordnung in den situativen Kontext des Untersuchungsobjekts der Buchgemeinschaften in Deutschland erfolgt zunächst eine Konzeptionalisierung und Operationalisierung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen. Im Anschluss daran steht die theoriegeleitete Identifikation von Einflussfaktoren auf die Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen im Zentrum der Betrachtung. Dabei werden

---

<sup>127</sup> Vgl. Heinen, E., Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB, 39. Jg., Nr. 4, 1969, S. 209.

die Determinanten konzeptionell erfasst und ein theoretischer Ansatz zur Operationalisierung erarbeitet. Den Abschluss diesen Teils der Arbeit bildet eine synoptische Darstellung des Hypothesensystems zur Erklärung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen.

Gegenstand des **Teils C** der Arbeit ist die empirische Analyse der Determinanten der Kundenbindung. Da es sich sowohl bei dem Phänomen der Kundenbindung als auch bei den identifizierten Einflussfaktoren um hypothetische Konstrukte handelt, die sich einer direkten Messung verschließen, ist es vor einer Prüfung des gesamten Wirkungsmodells notwendig, zunächst die theoretisch fundierten Messmodelle der einzelnen Konstrukte empirisch zu überprüfen. Die Basis dafür bilden Gütekriterien, mit deren Hilfe die Objektivität, Reliabilität und Validität der Konstruktmessung sichergestellt werden soll. Nach der Prüfung und den notwendigen Modifikationen der Messmodelle erfolgt die kausalanalytische Prüfung des vollständigen Hypothesensystems zu den vermuteten Wirkungsbeziehungen der Determinanten der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen.

Auf der Basis dieser Informationsgrundlage werden im **Teil D** konkrete Maßnahmen, die geeignet erscheinen, die Kundenbindung aufrechtzuerhalten und weiter auszubauen, für das untersuchte Mitgliedschaftssystem exemplarisch identifiziert. Wie bereits ansatzweise dargestellt, sind die ökonomischen Auswirkungen der Bindung aus Unternehmenssicht nicht für jedes Mitglied gleich zu bewerten, so dass in einem nächsten Schritt eine Priorisierung der Kundenbeziehungen vorgenommen wird. Eine zentrale Orientierungsgröße stellt dabei der Kundenwert dar. Diesbezüglich werden unterschiedliche Ansätze zur Erfassung dargestellt und schließlich ein eigener Ansatz zur Bewertung von Kundenbeziehungen in Mitgliedschaftssystemen generiert. Den Abschluss der Ausführungen in Teil D bilden Gestaltungsempfehlungen für ein kundenwertorientiertes Bindungsmanagement.

Den Abschluss der Arbeit bildet **Teil E** mit einer Schlussbetrachtung und einem Ausblick.

## B. Theoretische Konzeption zur Analyse der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen

### 1 Das Mitgliedschaftssystem der Buchgemeinschaft als situativer Kontext

Die Konkretisierung des konzeptionellen Rahmens der Untersuchung erfordert ebenso wie die Ableitung potenzieller Determinanten der Kundenbindung die genaue Kenntnis der spezifischen Charakteristika des Untersuchungsobjekts Buchgemeinschaften. Erst auf dieser Basis können situations- und branchenbedingte Einflüsse identifiziert und in ihrer spezifischen Wirkung abgeschätzt und die Übertragbarkeit der identifizierten Zusammenhänge auf andere Mitgliedschaftssysteme beurteilt werden. Auch für die Ableitung spezifischer Kundenbindungsmaßnahmen für das Untersuchungsobjekt Buchgemeinschaften bedarf es einer detaillierten Kenntnis der situativen Rahmenbedingungen, denen sich Mitgliedschaftssysteme im deutschen Buchmarkt gegenüber sehen.

Diesbezüglich soll die Beschreibung des situativen Kontexts der Untersuchung zunächst den **deutschen Buchmarkt als engeres Marktumfeld** von Buchgemeinschaften erfassen. Im Anschluss daran werden die **Rahmenbedingungen im deutschen Buchmarkt** aus der Perspektive des spezifischen Mitgliedschaftssystems Buchgemeinschaft dargestellt. Dabei wird die eingangs postulierte, erfolgsentscheidende Rolle der Kundenbindung im situativen Kontext von Buchgemeinschaften konkretisiert.

Der **deutsche Buchmarkt** ist durch eine breite Konsumentenstruktur gekennzeichnet. 72% der Deutschen im Alter ab 14 Jahren sind an Büchern interessiert, davon weisen 31% ein großes Interesse auf. Dazu kauften mit 55% über die Hälfte der Menschen in den letzten 12 Monaten mindestens ein Buch.<sup>128</sup> Die hohe Bedeutung von Büchern für die Menschen wird auch im Verwendungsverhalten deutlich. So gaben 16% der Befragten an, Bücher täglich zu nutzen. Fast die Hälfte der Deutschen (48%) nutzt mindestens einmal pro Woche Bücher und lediglich 32% gaben an, dieses Medium seltener als einmal im Monat zu verwen-

---

<sup>128</sup> Vgl. Börsenverein des Deutschen Buchhandels e. V., Buch und Buchhandel in Zahlen, Frankfurt a. M. 2001, S. 12.

den.<sup>129</sup> Ausdruck dieser nach wie vor hohen Bedeutung des Mediums Buch ist ein Umsatzvolumen von € 9,4 Mrd. im Jahr 2000 und ein jährliches Wachstum im unteren einstelligen Bereich. Im Vergleich zur stabilen Gesamtsituation auf dem deutschen Buchmarkt ist bei Buchgemeinschaften ein Abschmelzen des Marktanteils zu beobachten. Betrug der wertmäßige Marktanteil 1992 noch 4,5%, konnten Buchgemeinschaften im Jahre 2000 nur noch 3,7% des Umsatzvolumens auf sich vereinen. Eine Übersicht über die Marktentwicklung gibt Tab. 2.<sup>130</sup>

Diese negative Entwicklung der Mitgliedschaftssysteme kann auf den Wandel in den Umfeldfaktoren für Buchgemeinschaften zurückgeführt werden. Als wesentlich können hierbei der Wandel in den technologischen Rahmenbedingungen, die veränderten Präferenzen der Konsumenten und der Wandel in den wettbewerblichen und rechtlichen Rahmenbedingungen angeführt werden (vgl. Abb. 5).

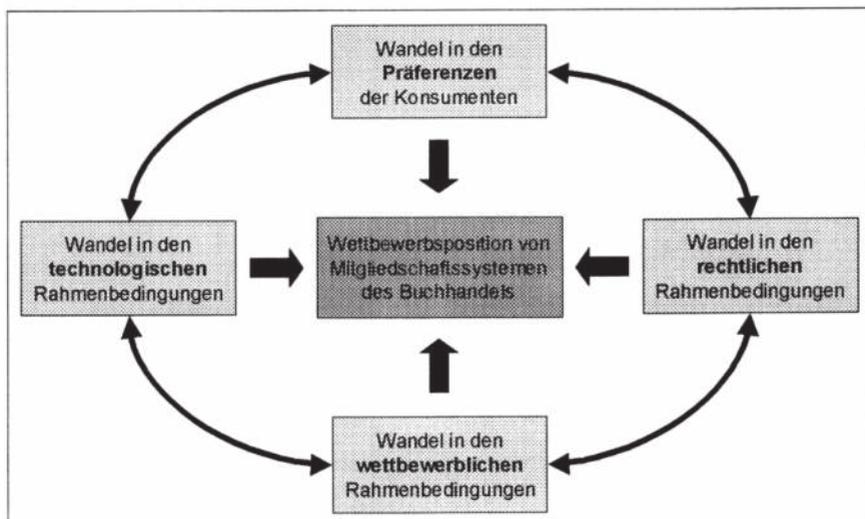
---

<sup>129</sup> Auf der Beliebtheitsskala der abgefragten Freizeitbeschäftigungen nahm „Bücher lesen“ Rang acht ein. Insbesondere junge Menschen unter 30 Jahren sind dabei überdurchschnittlich lesefreudig. Vgl. Institut für Demoskopie Allensbach (Hrsg.), Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse 2000, Allensbach 2000.

<sup>130</sup> Vgl. Börsenverein des Deutschen Buchhandels e. V., Buch und Buchhandel in Zahlen, a.a.O., S. 10. Ebenso verlieren Warenhäuser und auch der klassische Sortimentsbuchhandel, der mit einem Umsatzmarktanteil von über 58% nach wie vor den wichtigsten Vertriebsweg für Bücher darstellt, an Bedeutung. Als Gewinner der Absatzverschiebungen kann neben dem Direktvertrieb der Verlage insbesondere der Reise- und Versandbuchhandel identifiziert werden, der mit einem Zuwachs von 12,8% allein im letzten Jahr seinen Marktanteil auf über 8% ausbauen konnte. Splittet man diesen Bereich weiter auf, wird deutlich, dass dieses Wachstum vor allem auf den Internetbuchhandel zurückzuführen ist. Neben dem Marktführer Amazon engagieren sich mehr als 2000 Sortimentsbuchhändler im Internet. Die Wachstumsraten der reinen Internetanbieter lagen dabei im Durchschnitt oberhalb der hybriden Anbieter, sodass in diesem Bereich ebenfalls Anteilsgewinne realisiert wurden. Von den reinen Internet-Buchhandlungen machten im Jahre 2000 etwa zwei Drittel Gewinn mit ihrem Internet-Auftritt. Vgl. Börsenverein des Deutschen Buchhandels e. V., Buch und Buchhandel in Zahlen, a.a.O., S. 29.

Vertriebsweg	1992		1997		1998		1999		2000	
	Mio. €	in%								
Sortimentsbuchhandel	4.642	61,2	5.305	59,3	5.369	59,1	5.428	58,8	5.483	58,2
Sonst. Verkaufsstellen	714	9,4	842	9,4	825	9,1	818	8,9	834	8,9
Warenhäuser	375	5,0	416	4,7	422	4,6	423	4,6	433	4,6
Reise- und Versandbuchhandel	485	6,4	621	6,9	637	7,0	675	7,3	762	8,1
Verlage direkt	1.027	13,5	1.421	15,9	1.494	16,4	1.536	16,7	1.565	16,6
Buchgemeinschaften	338	4,5	341	3,8	341	3,7	344	3,7	345	3,7
Insgesamt	8.810	100,0	8.946	100,0	9.088	100,0	9.225	100,0	9.421	100,0

**Tab. 2: Marktanteile buchhändlerischer Betriebe am deutschen Buchmarkt<sup>131</sup>**



**Abb. 5: Wandel in den Rahmenbedingungen von Buchgemeinschaften**

<sup>131</sup> Börsenverein des Deutschen Buchhandels, Frankfurt a.M. 1997, S. 31; 2001, S. 27.

Den zentralen Treiber der veränderten Ausgangssituation von Mitgliedschaftssystemen des Buchhandels stellt der Wandel in den **technologischen Rahmenbedingungen** dar, der im Rahmen der Etablierung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien zum einen **Substitutionsprodukte** zum Buch schafft, und zum anderen die Branchenstruktur durch das **Aufbrechen der traditionellen Wertschöpfungsstrukturen** und den damit verbundenen **Eintritt neuer Anbieter** nachhaltig verändert.

Aufgrund der steigenden Anzahl der zur Verfügung stehenden Medienarten sowie der zunehmenden Ausstattung der deutschen Haushalte mit multimediatauglicher Hardware ist vor dem Hintergrund der differenzierten Nutzungsmöglichkeiten zunehmend eine **Präferenzverschiebung zwischen Print- und elektronischen Medien** bei den Konsumenten zu beobachten.<sup>132</sup> Als Wettbewerbsprodukte, die Dimensionen der Bedürfnisbefriedigung von Büchern abdecken, sind in diesem Zusammenhang insbesondere das **Internet**, das **E-Book**, die **CD-ROM**, die **DVD** und das **Hörbuch** von Bedeutung.<sup>133</sup> Um bestehende Einschränkungen der Markt- abgrenzung erkennen und einbeziehen zu können, ist neben der Marktstruktur somit auch das Produkt selbst einer genaueren Betrachtung und Neuordnung zu unterziehen.<sup>134</sup>

Ein wesentlicher Impuls auf den Buchmarkt geht von der Etablierung des **Internets** aus. Insbesondere der veränderte Zugang zu den Inhalten sowie deren multimediale und interaktive Darstellung werden in der Literatur vielfach als Diffusi-

---

<sup>132</sup> Es wird deutlich, dass nicht nur die Etablierung der Neuen Medien zu einer Veränderung der Wettbewerbslandschaft geführt hat. Auch Veränderungen in den Präferenzen der Konsumenten bedingen eine differenziertere Markt- abgrenzung.

<sup>133</sup> Auch diese erweiterte Markt- abgrenzung erhebt nicht den Anspruch, exakt zu sein. So stehen weitere fremdbezogene oder selbsterstellte Leistungen im Wettbewerb mit Büchern. Anknüpfungspunkte in diesem Zusammenhang ergeben sich aus den Nutzendimensionen von Büchern, wie Freizeit, Bildung oder Einrichtung. Aufgrund des übergreifenden Charakters der Arbeit und der differenzierteren Schwerpunktsetzung erscheint die vorgenommene Abgrenzung für den Untersuchungszweck jedoch ausreichend.

<sup>134</sup> Auch wenn eine exakte Markt- abgrenzung nur in den seltensten Fällen möglich ist, erscheint es wesentlich, eine tragfähige Abgrenzung des Marktes, orientiert an den Bedürfnissen der Konsumenten, zu identifizieren.

onstreiber des Mediums identifiziert.<sup>135</sup> Dennoch werden auch bezüglich des Internets Beschränkungen deutlich, die neben den technologischen Grenzen insbesondere im Verwendungsverhalten der Konsumenten zu suchen sind. Erste Experimente namhafter Autoren<sup>136</sup>, ihre Werke ausschließlich über das Internet zu veröffentlichen, scheiterten nicht zuletzt an der unzureichenden Zahlungsbereitschaft der Kunden.<sup>137</sup>

Allerdings lassen insbesondere die seit einiger Zeit diskutierten **E-Books**<sup>138</sup> die Potenziale einer Kombination von buchähnlicher Handhabung mit den multimedialen Vorteilen des Internets erahnen. Trotz der Verwendung des Begriffs „Book“ bei der Bezeichnung ergeben sich dabei aus Sicht der Endkunden differenzierte

---

<sup>135</sup> So gaben nach einer Umfrage über 95% der Befragten die Suchschnelligkeit als bedeutende Eigenschaft der Neuen Medien an. Weiterhin war die verbesserte Einbindung graphischer Elemente, Updatemöglichkeiten und die Möglichkeit zur Interaktivität aus Sicht der Befragten wichtig. Auch die Einbindung von Ton und Videos bzw. Animation wurde als wesentlich bewertet (interne Studie der Buchgemeinschaft).

<sup>136</sup> Prominentestes Beispiel in diesem Zusammenhang ist der Autor „Stephen King“, der nach einigen einführenden Kapiteln aufgrund mangelnder Zahlungsbereitschaft der Kunden von einer weiteren ausschließlichen Veröffentlichung über das Internet absah. Auch literarische Online-Projekte wie z. B. das 1999 gestartete „pool“, konnten sich noch nicht dauerhaft am Markt behaupten und wurden z. T. wieder eingestellt. Vgl. Schallenberg, J., Online-Literatur, www.spiegel.de, 3. Juli 2001, S. 1.

<sup>137</sup> Die unzureichende Zahlungsbereitschaft ist u. a. auf gelerntes Verhalten der Konsumenten zurückzuführen. So verzichteten in der Vergangenheit als Folge einer Strategie der schnellen Marktpenetration nahezu alle Anbieter von Leistungen im Internet auf finanzielle Gegenleistungen. Ein zusätzliches Problem ist in der Digitalisierbarkeit und damit einfachen Übertragbarkeit der Daten zu sehen. Ein wirksamer und von Kundenseite akzeptierter Kopierschutz konnte noch nicht im Markt etabliert werden. Auch die praktische Handhabung trägt dazu bei, dass Bücher nach wie vor ihre starke Stellung als Informationsträger im Markt behaupten können. So bezieht sich die viel zitierte räumliche Unabhängigkeit des Internets auf die Möglichkeit des Nutzers, gewünschte Informationen unabhängig von dem Ort der physischen Speicherung abzufragen. Räumliche Restriktionen in der Verwendung bestehen dennoch, da die Informationsaufnahme aus dem Internet am PC erfolgt. Eine buchähnliche Handhabung lässt sich lediglich bedingt erreichen, wenn die Informationen ausgedruckt werden

<sup>138</sup> Ein E-Book ist ein portables elektronisches Lesegerät, mit dessen Hilfe von bestimmten Anbietern bereitgestellte Informationen, wie z. B. die Inhalte von Büchern in digitalisierter Form, aus dem Internet heruntergeladen und offline gelesen werden können. Die Verwertung von Inhalten mit Hilfe von E-Books setzt voraus, dass der Konsument in das spezifische elektronische Gerät investiert hat und über die Möglichkeit zum Download verfügt. Unterschiedliche Anbieter, wie z. B. Franklin Electronic Publishers oder Ciando.com, stellen den Konsumenten auf diese Weise Inhalte von Fach-, Lehr- oder Sachbüchern zur Verfügung.

Nutzungsmöglichkeiten im Vergleich mit Hardcover- oder Taschenbuchausgaben. Hat der Nutzer das Werk heruntergeladen, kann er die so erhaltenen Inhalte bei Bedarf weiterverarbeiten und in andere Programme einpflegen. Anmerkungen wie bei Büchern und das haptische Erleben sind jedoch nicht in der gewohnten und gelernten Form möglich. Ebenso negativ wird die deutlich kleinere Lesefläche und die unzureichende Auflösung von Kunden kritisiert<sup>139</sup>, sodass das E-Book auch nach zahlreichen Funktionsverbesserungen<sup>140</sup> kaum Verbreitung im Markt gefunden<sup>141</sup> hat und somit lediglich als potenzieller Wettbewerber zu bewerten ist.

Differenzierter stellt sich die Situation für elektronische Publikationen auf **CD-ROM** und **DVD** dar. Akzeptanz finden diese Formen des Zugangs zu Informationen vor allem im lexikalischen Bereich. Inhalte von Nachschlagewerken, wie bspw. Encyclopädia Britannica oder Brockhaus, können dem Kunden auf elektronischem Weg vereinfacht und kostengünstig zugänglich gemacht werden.<sup>142</sup>

Die zunehmende Bedeutung des **Hörbuchs** wird vor allem durch gestiegene Umsatz- und Absatzzahlen deutlich.<sup>143</sup> Aber auch aktuelle Umfragen bezüglich der Attraktivität und der Kaufabsichten unterstützen die steigende Tendenz des Hörbuchs. So wünschten sich in einer Umfrage einer Buchgemeinschaft im Dezember

---

<sup>139</sup> Vgl. Lutz, P., Rechtesituation: E-Book und Printing on Demand, Verband Bayerischer Verlage und Buchhandlungen e.V., 2000, S. 3.

<sup>140</sup> Neben technologischen Verbesserungen wie Farbdisplay und Modem erweitern sich auch die inhaltlichen Möglichkeiten. So ist die Print-Ausgabe der Zeitschrift "Spiegel" in vollem Umfang in elektronischer Form bereits Samstags verfügbar. Demgegenüber steht der nach wie vor hohe Preis von ca. € 600. Vgl. o.V., Buchmesse, Mehr Funktionen, aber wenige Inhalte für neue E-Books, in: buchreport express, Nr. 42, Oktober 2001, S. 15.

<sup>141</sup> Insbesondere die begrenzte Sortimentsbreite der jeweiligen Anbieter, die i. d. R. nur eine begrenzte Auswahl der auf dem Markt befindlichen Titel umfasst, stellt sich für die schnelle Akzeptanz im Markt als Hindernis dar. Vgl. o. V., Ciando.com bietet digitale Fachtitel, in: Börsenblatt für den Deutschen Buchhandel, Jg. 168, Nr. 91, November 2001, S. 12.

<sup>142</sup> Weiterhin ergeben sich neue Nutzendimensionen, wie die Ergänzung des Lesens durch das Hören. Solche Zugangsformen finden auch in Ergänzung zu Büchern zunehmende Verbreitung. Zu denken ist in diesem Zusammenhang bspw. an den komplementären Einsatz von Lernsoftware und begleitenden Büchern.

<sup>143</sup> So wurden von den Ausgaben der vier "Harry-Potter"-Hörbücher, bis dahin unerreicht, jeweils 250.000 Stück abgesetzt. Vgl. o.V., Buchmesse, Der Hörbuchherbst eröffnet mit neuen Trends, in: buchreport express, Nr. 42, Oktober 2001, S. 15.

2000 74% der befragten Mitglieder im Gegensatz zu 53% im Jahr 1999 eine stärkere Betonung des Sortimentbereichs Hörbuch.<sup>144</sup> Neben der Fachpresse, die diesen Trend aufgreift und seit einigen Jahren in regelmäßigen Abständen eine Hörbuch-Bestenliste veröffentlicht<sup>145</sup>, fokussieren auch die Verlage verstärkt das neue Geschäftsfeld.<sup>146</sup>

Auch wenn aktuell noch keine tiefgreifende Erosion des physischen Buchbereichs zu befürchten ist<sup>147</sup>, wird deutlich, dass sich zunehmend Alternativen zum klassischen Buch in der Wahrnehmung und der Präferenz der Konsumenten abzeichnen. Vor dem Hintergrund der schwierigen Marktposition von Buchgemeinschaften gilt es somit auch, die bestehende Sortimentsstruktur einer kritischen Prüfung zu unterziehen.

Die technologischen Entwicklungen beeinflussen neben dem Kernprodukt Buch auch die **wettbewerblichen Rahmenbedingungen** und hier insbesondere die **Wertschöpfungs- und Wettbewerbsstrukturen** an der bei Produktion und Vertrieb von Büchern beteiligten Akteure. So versuchen Verlagsunternehmen, durch einen verstärkten, **internetbasierten Eigenvertrieb** bestehende Absatzkanäle zu umgehen. Auch der **Versandbuchhandel** nutzt die Möglichkeiten des Mediums

---

<sup>144</sup> Nicht veröffentlichte empirische Erhebung der Kaufgewohnheiten und Präferenzen der Mitglieder eines Buchclubs. Die Studie wurde im Dezember 2000 im Rahmen eines Mitgliederpanels erhoben.

<sup>145</sup> So z. B. die Zeitschrift Börsenblatt für den Deutschen Buchhandel. Vgl. auszugsweise die Hörbuch-Bestenliste November 1997, in: Börsenblatt für den Deutschen Buchhandel, 162. Jg., Nr. 87, S. 20 bzw. die Hörbuch-Bestenliste November 2001, in: Börsenblatt für den Deutschen Buchhandel, 168. Jg., Nr. 87, S. 12.

<sup>146</sup> Im Frühjahr 2002 startete die Verlagsgruppe Droemer Weltbild als einer der letzten großen Publikumsverlage ein eigenes Hörbuchlabel. Vgl. o.V., Auch Droemer Weltbild diversifiziert ins Hörbuch, Börsenblatt für den deutschen Buchhandel, Jg. 168, Nr. 88, 2001, S. 5. Weitere Labels werden z.B. von der Verlagsgruppe Langenscheidt oder der Eichborn AG herausgegeben. Vgl. o. V., Eichborn gründet Hörbuch Label, in: Börsenblatt für den Deutschen Buchhandel, Jg. 168, Nr. 82, 2001, S. 1.

<sup>147</sup> Daraus kann auf einen eng mit dem Medium Buch verbundenen Produktnutzen geschlossen werden, der eine nachhaltig eigenständige Positionierung des Mediums Buch im Markt ermöglicht.

Internet zu einer Ausweitung seiner Aktivitäten.<sup>148</sup> Dabei war in den vergangenen Jahren aufgrund eines überschaubaren Kostenrahmens gepaart mit hoher Investitionsbereitschaft eine Anbiervielfalt zu beobachten, die sich erst in letzter Zeit durch Konzentrationstendenzen wieder einschränkt. Ein Zeichen des bestehenden Verdrängungswettbewerbs in diesem Bereich ist die z. T. immer noch bestehende Aufrechterhaltung von versandkostenfreien Lieferungen, die einerseits eine nachhaltig positive Ertragskraft selbst der Marktführer behindert und andererseits die bestehende Praxis der Buchgemeinschaften, Mitglieder an den Versandkosten zu beteiligen, der Akzeptanzbasis bei den Konsumenten beraubt. Zudem konkurrieren mit der Etablierung des Buchkaufs über das Internet erstmals wieder neue Anbieter im Kerngebiet der Distributionsleistung von Buchgemeinschaften, dem Versand.<sup>149</sup> Neben einer Konzentration im Online-Buchhandel sind **Bündelungstendenzen** auch im **stationären Buchmarkt** zu beobachten.<sup>150</sup> Von den 15 größten deutschsprachigen Buchhandlungen konnten im Jahr 2000 zwei Drittel die Umsätze zweistellig steigern und somit ihren Marktanteil deutlich steigern.<sup>151</sup> Diese steigende Bedeutung so genannter Megastores, wie

---

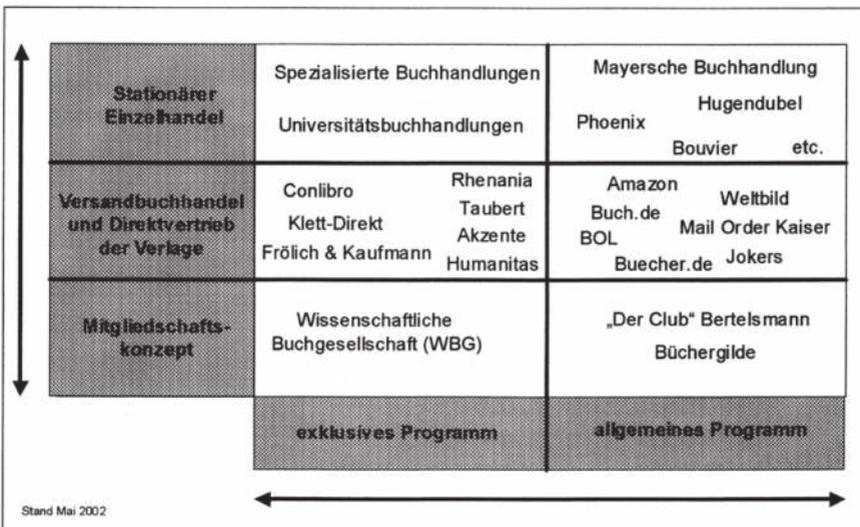
<sup>148</sup> Hierbei ist zu bemerken, dass sich der Wettbewerb nicht auf nationale Anbieter beschränkt. Insbesondere das Internet ist für die Anbieter ein geeignetes Medium, um kostengünstig länderübergreifend im Markt präsent zu sein.

<sup>149</sup> Dabei ist zu konstatieren, dass sich die bekundete Bereitschaft der Konsumenten, einen bestimmten Anbieter im Internet bewusst zu wählen, auf wenige Marken beschränkt: In einer Untersuchung des Instituts für Marketing (IfM) in Münster, die in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) im Juni 2001 durchgeführt wurde, konnte festgestellt werden, dass lediglich sechs Anbieter einen Bekanntheitsgrad von mehr als 10% erreichen konnten, wobei lediglich Personen gefragt wurden, die regelmäßig Bücher kaufen, einen Internetanschluss besitzen und bereits mindestens einmal ein Buch über das Internet gekauft hatten. Bei der Wahl der Marke fiel die Dominanz weniger Anbieter noch deutlicher aus. Von den Personen, die im Bedarfsfall sicher einen ganz bestimmten Anbieter wählen würden (36,4%), gaben 60% an, sich für den Anbieter „Amazon“ zu entscheiden. Auch bei dem Personenkreis, der weniger sicher in der Entscheidung für einen ganz bestimmten Anbieter war, lag der Anteil derjenigen, die den Anbieter „Amazon“ präferierten, immer noch bei 49% mit deutlichem Abstand vor dem zweitbegehrtesten Anbieter „bol“ mit 14,6%.

<sup>150</sup> Aus den Konjunkturumfragen des Deutschen Börsenvereins geht hervor, dass Großbuchhandlungen ihre Umsatzentwicklung stets besser einschätzen als weniger umsatzstarke Betriebe. Konzentrationstendenzen sind dabei auch auf der Ebene der Verlage festzustellen. Vgl. Börsenverein des Deutschen Buchhandels e. V., Buch und Buchhandel in Zahlen, a.a.O., S. 31f.; vgl. auch o.V., Sortimentsketten mit Kleinflächen wachsen weiter, in: Börsenblatt für den Deutschen Buchhandel, Jg. 168, 2001, Nr. 88, S. 5.

<sup>151</sup> Vgl. Focus, Der Markt für Bücher – Fakten 2001, S. 8.

Hugendubel, Phönix oder Mayersche Buchhandlung, kann nicht unabhängig von Spezialisierungstendenzen gesehen werden. Kleinere Buchhandlungen versuchen dem Wettbewerbsdruck auszuweichen und spezialisieren sich weiter. Zudem entstehen neue Mitgliedschaftssysteme um etablierte Anbieter und Leistungsangebote, die zunehmend Verlagsprodukte als klassisches Geschäftsfeld der Buchgemeinschaften als Frequenzbringer erkennen und in ihre Angebotsstruktur aufnehmen.<sup>152</sup> Dabei lassen sich sowohl Anbieter mit einem breiten Spektrum von Verlagsprodukten und auch solche, die fokussiert im Markt agieren, identifizieren.<sup>153</sup> Einen Überblick über das bestehende Wettbewerbsumfeld gibt Abb. 6.



**Abb. 6: Wettbewerbsumfeld von Buchgemeinschaften**

<sup>152</sup> Beispielhaft sei an dieser Stelle auf den ProSieben Club verwiesen, dessen medien-spezifische Angebote auch Bücher enthalten.

<sup>153</sup> Zu nennen sind hier bspw. der „Club“ von Bertelsmann und die „Büchergilde“ als breit aufgestellte und die Wissenschaftliche Buchgesellschaft (WBG) als fokussierter Anbieter.

Eine Besonderheit des deutschen Buchmarktes, die sich aus den **rechtlichen Rahmenbedingungen** ergibt, ist die Preisbindung der „zweiten“ Hand.<sup>154</sup> Auf Basis der §§ 15 und 16 GWB<sup>155</sup> wird es den Verlagen ermöglicht, dem Handel die Endverbraucherpreise für Verlagserzeugnisse vorzuschreiben.<sup>156</sup> Für den Endkunden ergibt sich aus dieser gesetzlichen Regelung eine im Branchenvergleich unübliche Preistransparenz und Preissicherheit, da Bücher anders als in anderen Produktbereichen unabhängig von der Einkaufsstätte überall zum gleichen Preis angeboten werden müssen. Diese Preissicherheit resultiert allerdings letztlich aus einer Einschränkung der Wettbewerbsfreiheit und führt auch dazu, dass diesbezügliche Nachteile ebenfalls von den Konsumenten getragen werden müssen.<sup>157</sup> Begründet wird die Buchpreisbindung, die auch in den meisten Ländern der Europäischen Union in spezifischer Ausgestaltung existiert, mit der kulturpolitischen Bedeutung des Buches<sup>158</sup> und den diesbezüglichen negativen Folgen, die das Fehlen einer festen Preisstruktur mit sich bringt.<sup>159</sup>

---

<sup>154</sup> Vgl. Rürup, B., Die Buchpreisbindung im Lichte der ökonomischen Analyse, in: Everling, U., Rürup, B., Füssel, S. (Hrsg.), Die Buchpreisbindung aus europarechtlicher, ökonomischer und kulturhistorischer Sicht, Frankfurt a. M. 1997, S. 61.

<sup>155</sup> Vgl. § 15 und § 16 GWB. Ausgehend von der These, dass die Handelsware Buch auch ein Kulturgut ist, hat der deutsche Gesetzgeber als eine Ausnahme der freien Marktwirtschaft in § 15 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) geregelt, dass eine Preisbindung für Verlagserzeugnisse zulässig ist. Der eigentliche Durchbruch der Buchpreisbindung erfolgte 1887/1888 mit der Aufstellung einer neuen Satzung des Börsenvereins, die als Abschluss der Kröner-Reform des Buchhandels bezeichnet wird. Wichtigster Satzungspunkt war die Verpflichtung der Mitglieder, „das öffentliche Anbieten von Rabatt zu unterlassen und die Ladenpreise der Verleger einzuhalten“. Vgl. Henning, H. G., Marktstrukturen und Marktverhalten im deutschen Buchmarkt – Eine industrieökonomische Analyse der Buchpreisbindung, Baden-Baden 1998, S. 12.

<sup>156</sup> Die Idee eines gebundenen Endverkaufspreises ist nachweislich eng mit dem aufklärerischen Gedanken eines freien und unbegrenzten Zugangs zum Wissen verbunden. Vgl. Füssel, S., Die Preisbindung für Bücher aus kulturhistorischer Sicht, in: Everling, U., Rürup, B., Füssel, S. (Hrsg.), Die Buchpreisbindung aus europarechtlicher, ökonomischer und kulturhistorischer Sicht, Frankfurt a. M. 1997, S. 89.

<sup>157</sup> Eine Darlegung der ökonomischen Wirkung der Buchpreisbindung findet sich stellvertretend bei: Richter, T., Die Aufhebung der Preisbindung für Bücher, Wiesbaden 1995.

<sup>158</sup> In der wissenschaftlichen Diskussion wurden die kulturellen und ökonomischen Auswirkungen der Buchpreisbindung von Beginn an kontrovers diskutiert. Doch weder die Kartelldebatte im Kaiserreich noch die Kartellverordnung der Weimarer Republik (1923) konnten die Preisbindung im Buchhandel gefährden. Vgl. Meyer-Dohm, P., Der westliche Büchermarkt,

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

Eine Ausnahme bilden in diesem Zusammenhang Buchgemeinschaften, die sich als Mitgliedschaftssysteme des Buchhandels bereits seit Ende des 19. Jahrhunderts im Wettbewerb mit anderen Anbietern auf dem deutschen Buchmarkt befinden. Ihnen ist die Preisgestaltung aufgrund der bildungspolitischen Zwecksetzung selbst überlassen.<sup>160</sup> Dabei war es nach dem ersten und zweiten Weltkrieg mit den folgenden Inflations- und Krisenjahren einerseits das Anliegen der Buchgemeinschaften, den größtenteils zerstörten Bestand an Büchern wieder herzustellen. Andererseits sollte der breiten Masse der Bevölkerung der Zugang zu dem zum Luxusgut avancierten Gut Buch ermöglicht und somit zur Verbesserung der Bildungssituation beigetragen werden.<sup>161</sup>

---

Stuttgart 1957, S. 17ff. Ebenso überdauerte das Prinzip fester Ladenpreise im Buchhandel die Dekartellierungsgesetze der Alliierten (1947) und das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung (1957). Auch die Abschaffung der Markenpreisbindung (1974) blieb letztlich ohne tiefgreifende Auswirkungen auf den Bestand der Buchpreisbindung. Allerdings war die juristische Ausgestaltung der Buchpreisbindung vielen Änderungen unterworfen. Vgl. stellvertretend für die aktuelle juristische Diskussion der Buchpreisbindung: Everling, U., Buchpreisbindung im deutschsprachigen Raum und europäisches Gemeinschaftsrecht, in: Everling, U., Rürup, B., Füssel, S. (Hrsg.), Die Buchpreisbindung aus europarechtlicher, ökonomischer und kulturhistorischer Sicht, Frankfurt a. M. 1997, S. 1ff. Die kulturhistorische Argumentation findet sich bei: Füssel, S., Die Preisbindung für Bücher aus kulturhistorischer Sicht, a.a.O., S. 89-92.

<sup>159</sup> Die wesentlichen negativen Folgen, die auch heute in der Diskussion noch vorwiegend angeführt werden, identifiziert Göschen, ein bedeutender Verleger seiner Zeit, bereits vor 200 Jahren. Unter anderem sieht er Gefahren in einem mangelnden Innovationsschutz für neue Autoren und neue Themen, dem fehlenden „Mut“ der Verleger, durch Mischkalkulationen auch „Minderheitenliteratur“ anzubieten, der Verbilligung einzelner gut gängiger Titel bei genereller Verteuerung des allgemeinen Marktes, dem Rückgang wohlsortierter Buchhandlungen, insbesondere fern von Ballungsgebieten, die Entstehung von Zusatzkosten für die Konsumenten durch die mangelnde Bereitschaft der Händler, ein großes Sortiment vorzuhalten. Vgl. Füssel, S., Die Preisbindung für Bücher aus kulturhistorischer Sicht, a.a.O., S. 91.

<sup>160</sup> So formuliert Dressler die Absicht von Buchgemeinschaften „vorbildlich ausgestattete Bücher zu verlegen und die vom Niedergang der Stilform bedrohte Buchkultur wieder auf festen, klaren Boden zu stellen“. Vgl. Dressler, H., Werden und Wirken der Büchergilde Gutenberg, Zürich 1947, S. 48. Auch die heutige Buchgemeinschaft „Der Club“ der Bertelsmann AG, die 1950 unter dem Namen „Lesering“ zu diesem Zweck gegründet wurde, bezeichnetet sich als „privatwirtschaftlichen Kulturvermittler“. Das Konzept des Leserings bestand darin, Verlagsausgaben inhaltlich identisch, allerdings mit anderem Format und Satz nachzudrucken und vergünstigt anzubieten.

<sup>161</sup> Die bildungspolitische Motivation wird auch in den zahlreichen Gründungen von Buchgemeinschaften gesellschaftlicher und politischer Gruppierungen deutlich, wie der „Büchergilde Gutenberg“, dem „Sozialdemokratischen Bücherkreis“ oder der „Universum-Bücherei für Alle“, die nach den durch Krieg und Nachkriegsinflation gekennzeichneten

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

Die Sonderstellung von Buchgemeinschaften in Bezug auf die Kontrahierungspolitik<sup>162</sup> ist an bestimmte Kriterien gebunden, die zuletzt im Potsdamer Abkommen, einer Übereinkunft zwischen den deutschen Verlegern und den Buchgemeinschaften, definiert wurden.<sup>163</sup> Die preisbindungsrechtlichen Kriterien, die auszugswise in Tab. 3 dargelegt werden, sind: Mitgliedschaftsbindung, Ausstattungsunterschiede, Zeitabstand und Preisabstand.

Eine Bedrohung der Buchgemeinschaften besteht durch einen möglichen Wegfall der Buchpreisbindung<sup>164</sup>, der letztlich einen Verlust an Wettbewerbsfähigkeit insbesondere für breit aufgestellte Buchgemeinschaften bedeuten würde.<sup>165</sup>

Insgesamt besteht aufgrund der flexiblen Informations- und Bestellmöglichkeiten im Internet und des attraktiven Offline Angebots ein immer geringerer Anreiz für Kunden, sich durch die Mitgliedschaft in einer Buchgemeinschaft in der Kaufentscheidung freiwillig zu limitieren. Dies umso mehr, als der zentrale Wettbewerbsvorteil der Buchgemeinschaften, Bücher abweichend vom sonst verbindlichen Buchpreis vergünstigt anbieten zu können, zunehmend neutralisiert wird.

---

Krisenjahren in Reaktion auf bürgerliche Buchgemeinschaften gegründet wurden; vgl. Dragowski, J., Die Geschichte der Büchergilde Gutenberg in der Weimarer Republik 1924-1933, Essen, 1992, S. 43ff. Spätestens seit den 70er Jahren können die primären Zielsetzungen als erreicht angesehen werden, sodass sich der bildungsorientierte Charakter von Buchgemeinschaften verändert und stärker ökonomische Ziele in den Vordergrund rücken.

<sup>162</sup> Denkbar ist neben einer Preissenkung auch eine Preisgestaltung, die über dem vom Verlag festgelegten Buchpreis liegt. In der Praxis hat sich jedoch gezeigt, dass eine solche Kontrahierungspolitik keine Anwendung findet. Die Begründung ergibt sich im Wesentlichen aus den mit der Ausnahmeregelung verbundenen Auflagen für Buchgemeinschaften.

<sup>163</sup> Die Einhaltung der preisbindungsrechtlichen Kriterien für Buchgemeinschaftsausgaben wird in regelmäßigen Abständen (ein- bis zweimal pro Jahr) von einem Kontrollgremium, das sich aus Vertretern der Branchenteilnehmer zusammensetzt, überprüft.

<sup>164</sup> Ein Wegfall der Buchpreisbindung wird stetig diskutiert. Auch wenn am 20. März 2002 im Bundeskabinett ein Gesetzesentwurf beschlossen wurde, der den festen Ladenpreis für Bücher in Deutschland sichern soll, gibt es keine Garantie für eine längerfristige Gültigkeit des Ausnahmetatbestands.

<sup>165</sup> Zudem könnte ein entstehender Preiswettbewerb der Verlage mögliche Eigenproduktionen fokussierter, kleinerer Buchgemeinschaften nicht mehr rentabel erscheinen lassen, womit auch ein zentrales Merkmal der Positionierung im Wettbewerb gefährdet wäre.

Mitgliedschaftsbindung	Die Mitgliedschaftsbindung der Abnehmer beinhaltet, dass ein Kunde sich verpflichtet, mindestens ein Jahr Mitglied zu bleiben und während dieser Zeit eine bestimmte Anzahl Artikel von Buchgemeinschaften zu kaufen bzw. einen Mitgliedschaftsbeitrag zu leisten.
Ausstattungsunterschiede	Beim Ausstattungsunterschied kommt es gemäß der Formulierung des Bundeskartellamts auf die „äußere Anmutung“ an: Der „normale“ Buchkäufer muss beim Vergleich den Eindruck gewinnen, dass es sich um zwei unterschiedliche Bücher handelt. <sup>166</sup>
Zeitabstand	Der Zeitabstand, mit dem Buchgemeinschaftsausgaben nach dem Original erscheinen dürfen, wird zwischen dem lizenzgebenden Verlag und der Buchgemeinschaft vereinbart. Üblich ist ein Zeitabstand von neun bis zwölf Monaten. Mindestens beträgt er jedoch sechs Monate.
Preisabstand	Bei der preislichen Differenzierung gilt folgender Grundsatz: je kleiner der zeitliche Abstand zwischen dem Erscheinen der Original- und der Buchgemeinschaftsausgabe und je geringer der Ausstattungsunterschied ist, desto kleiner muss auch der Preisunterschied gehalten werden.

**Tab. 3: Kriterien zur preispolitischen Sonderstellung von Buchgemeinschaftsausgaben**

Einerseits werden von bestehenden Wettbewerbern Versuche unternommen, die Preisbindung zu unterlaufen.<sup>167</sup> Wie relevant die Diskussion um die tatsächliche Umsetzung der bestehenden Preisbindung ist, verdeutlicht die anhaltende Auseinandersetzung zwischen dem Bertelsmann Club und Weltbild.<sup>168</sup>

<sup>166</sup> Papier und Satz dürfen identisch sein, nicht jedoch der Einband und der Schutzumschlag.

<sup>167</sup> Vgl. Wallenfels, D., Rechtsstreit mit Ex Libris beendet, in: Börsenblatt für den Deutschen Buchhandel, Jg. 168, Nr. 87, 1997, S. 3.

<sup>168</sup> Hintergrund ist die Auseinandersetzung zwischen den beiden Unternehmen über die Kriterien für die Buchclub Ausgaben und für die Weltbild Reader. Nachdem Weltbild aus Sicht des Bertelsmann Buchclubs gegen zentrale Kriterien der Buchpreisbindung wie den zeitlichen Abstand zum Ersterscheinungstermin der Originalausgabe von 6 Monaten oder den maximalen preislichen Abstand zur Originalausgabe von 35% verstoßen hat, sieht sich der Bertelsmann Club auch nicht mehr an diese Vereinbarung des Potsdamer Abkommens gebunden. Ein erster Hinweis auf diese Strategie findet sich bei dem Roman "Der Mann der lächelte" von Henning Mankell, der nur noch drei Monate nach der Originalausgabe als

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

Andererseits existieren verstärkt auch Wettbewerber, die gezielt mit einer Betonung der preislichen Komponente werben und damit aktiv die preisliche Alleinstellung der Buchgemeinschaften angreifen.<sup>169</sup> Zu nennen sind in diesem Bereich Anbieter wie der Weltbild-Verlag, der ein breites Sortiment preisgünstiger Titel anbietet, aber auch etablierte Warenhäuser, die gezielt mit Büchern werben, die nicht mehr der Preisbindung unterliegen und somit einen Preisvergleich in der Kommunikation zulassen.<sup>170</sup> Auch die Zunahme des Taschenbuchangebots in vielen Bereichen hat zu einer subjektiven Erodierung des Preisvorteils der Angebote in den Buchgemeinschaften geführt.<sup>171</sup> Dies gilt insbesondere bei solchen Konsumenten, bei denen inhaltlich identische Ausgaben unterschiedlicher formaler Qualität<sup>172</sup> eine geringe Nutzendifferenz aufweisen. Bestehende Preisabstände zu Buchhandelsausgaben ähnlicher Qualität sind in diesem Zusammenhang für viele Konsumenten nicht mehr relevant. Neuere Untersuchungen zeigen die Auswirkungen solcher Marketingaktivitäten. So gaben in einer Umfrage 21% der Mitglieder einer etablierten Buchgemeinschaft an, keine nennenswerten Preisvorteile wahrzunehmen. Dieser Anteil erhöht sich bei

---

Clubausgabe aufgelegt wurde. Vgl. o.V., Preisbindung, Auseinandersetzung um Reader eskaliert, in: buchreport express, Nr. 40, Oktober 2001, S. 11. Zudem erscheinen Titel zum Tagesgeschehen, wie z. B. Olympiabücher oder aktuelle Ratgeber, seit einiger Zeit ohne zeitliche Verzögerung zur Originalausgabe. Vgl. o.V., Preisbindung, Auseinandersetzung um Reader eskaliert, a.a.O., S. 11.

<sup>169</sup> Auch wenn die Zielrichtung diesbezüglicher Marketingaktivitäten nicht primär eine Positionierung gegenüber Buchgemeinschaften ist, wirken die Maßnahmen in einer relationalen Betrachtung auch auf die Wahrnehmung der preislichen Positionierung anderer Marktteilnehmer.

<sup>170</sup> Daneben nehmen auch solche Anbieter zu, die sich auf Preisreduzierungen, wie im Rahmen des modernen Antiquariats, die mit der rechtlichen Regelung der Preisbindung in Einklang stehen, konzentrieren. Das Unternehmen Jokers, das sich auf den Verkauf von Rest- und Sonderausgaben spezialisiert hat, ist in diesen Bereich einzuordnen. Gegenüber den Originalausgaben garantiert Joker 49-90% Rabatt für die Rest- und Sonderausgaben. Nach einer Konzentration auf den Versand- und Internetbuchhandel wurden im September und Oktober 2001 die ersten Filialen in der Schweiz eröffnet. Eine weitere Filiale folgte kurze Zeit später in München. Vgl. o.V., Filialbuchhandel, Versand-Restseller Jokers expandiert stationär, in: buchreport express, Nr. 40, Oktober 2001, S. 10.

<sup>171</sup> Ergebnisse von Fokusgruppengesprächen, die im April 2001 bei Mitgliedern und Nichtmitgliedern von Buchgemeinschaften durchgeführt wurden.

<sup>172</sup> Wie z. B. Bindung, Papier, Einband etc.

Nichtmitgliedern auf 46%. Lediglich 18% der Mitglieder und 6% der Nichtmitglieder stimmen zu, dass innerhalb der Buchgemeinschaft erhebliche Preisvorteile bestehen.<sup>173</sup>

Zusammenfassend fällt es Buchgemeinschaften in diesem Marktumfeld immer schwerer, bestehende Mitglieder im Bindungssystem zu halten<sup>174</sup> und neue Kunden für eine Mitgliedschaft zu gewinnen.<sup>175</sup> Angesichts schwindender Mitgliederzahlen in nahezu allen etablierten Buchgemeinschaften<sup>176</sup> und der aus betriebswirtschaftlicher Sicht zugleich bestehenden Notwendigkeit, eine kritische Untergrenze nicht zu unterschreiten<sup>177</sup>, verstärken viele Anbieter ihre Bemühungen, bestehende Kunden zu binden und neue für das unternehmenseigene Angebot zu interessieren.<sup>178</sup>

Um dabei erfolgreich agieren zu können, muss den Einschränkungen der Flexibilität innerhalb einer Buchgemeinschaft<sup>179</sup> ein adäquater Nutzen für die Konsumenten gegenübergestellt werden. Um diesbezügliche Handlungsrichtungen ableiten

---

<sup>173</sup> Ergebnisse einer internen Studie einer Buchgemeinschaft.

<sup>174</sup> Vgl. Hillebrand, W., Auf der Suche nach verlorenem Glanz, a.a.O., S. 169f.

<sup>175</sup> Ein Indiz dafür ist nicht zuletzt die zunehmende Bereitschaft der Anbieter, höherwertige Produkte oder finanzielle Anreize für Neumitglieder anzubieten. So haben sich die Einstiegsangebote bspw. des Bertelsmann Buchclubs bis auf ein Angebot eines Gutscheins im Wert von € 50 zu Beginn der Mitgliedschaft erhöht (Stand Juni 2002).

<sup>176</sup> Eckert, S., Rentabilitätssteigerung durch Kundenbindung am Beispiel eines Buchclubs, St. Gallen 1998, S. 4.

<sup>177</sup> Eine gewisse Mitgliederzahl in Buchgemeinschaften ist notwendig, um Auflagen effizient produzieren zu können. Nur so kann ein wettbewerbsfähiges Preis-Leistungs-Verhältnis aufrechterhalten werden.

<sup>178</sup> Beispielhaft sei hier auf die sehr offensive Kampagne der Bertelsmann AG hingewiesen, die neben kommunikativen Argumenten insbesondere auch kontrahierungspolitische Zugeständnisse an neue Mitglieder herausstellt. Vgl. [www.derclub.de](http://www.derclub.de), 06.06.2002.

<sup>179</sup> Auch wenn hier streng genommen aufgrund der weiterhin bestehenden Bezugsmöglichkeiten von Büchern über den Handel oder sonst. Vertriebswege keine vollständige Einschränkung der Flexibilität der Mitglieder stattfindet, besteht doch in vielen Fällen eine finanzielle Verpflichtung in Form von Beiträgen und/oder Abnahmeverpflichtungen, die die Konsumenten unter ökonomischen Aspekten zum Kauf über die Buchgemeinschaft motivieren. Unter diesem Gesichtspunkt besteht subjektiv keine vollkommene Unabhängigkeit und somit konsequenzlose Flexibilität.

zu können, ist es für die Unternehmensführung von entscheidender Bedeutung, die Motivation der Kunden für eine Mitgliedschaft in einer Buchgemeinschaft zu verstehen und die zentralen Nutzentreiber der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen des Buchhandels zu erkennen.

## 2 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen

Die wissenschaftliche Forschung steht bei der Analyse von Konstrukten, wie z. B. der Kundenbindung, grundsätzlich vor der Herausforderung, nicht direkt messbare Variablen einer Quantifizierung bzw. intensitätsmäßigen Erfassung zuzuführen.<sup>180</sup> Dabei erfolgt die Messung in zwei Teilschritten. Zunächst bedarf es einer **Konzeptualisierung** auf der **theoretischen Sprachebene**. Hierbei gilt es, das hypothetische Konstrukt<sup>181</sup> semantisch wie auch inhaltlich zu konkretisieren.<sup>182</sup> Darauf aufbauend ist es in einem Schritt der **Operationalisierung** notwendig, auf der empirischen Sprachebene eine **Messvorschrift** zu entwickeln, die einen validen Rückschluss auf das untersuchte Konstrukt gewährleistet.<sup>183</sup> Während damit die Konzeptualisierung auf der Ebene der theoretischen Sprache mit einer **Identifika-**

---

<sup>180</sup> Vgl. Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 183.

<sup>181</sup> Unter einem hypothetischen oder auch theoretischen Konstrukt versteht man in Anlehnung an Bagozzi, Fornell „(...) an abstract entity which represents the ‚true‘, nonobservable state or nature of a phenomenon“; Bagozzi, R. P., Fornell, C., Theoretical Concepts, Measurements and Meaning, in: Fornell, C. (Hrsg.), A Second Generation of Multivariate Analysis, Band 2, New York 1982, S. 24. Damit handelt es sich um eine nicht direkt messbare Größe, weshalb auch häufig die Bezeichnung „latente Variable“ verwendet wird.

<sup>182</sup> Vgl. Andritzky, K., Die Operationalisierbarkeit von Theorien zum Konsumentenverhalten, Berlin 1976, S. 14. Homburg, Giering sprechen in diesem Zusammenhang auch von der Erarbeitung von Konstruktdimensionen. Vgl. Homburg, Ch., Giering, A., Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Marketing ZFP, Heft 1, 1. Quartal 1996, S. 5.

<sup>183</sup> Vgl. Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 9. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 192f. Die unzureichend valide Konstruktmessung beklagt Jacoby: „(...) most of our measures are only measures, because someone says they are, not because they have been shown to satisfy standard measurement criteria“. Jacoby, J., Consumer Research: How Valid and Useful are All Our Consumer Behavior Research Findings? A State of the Art Review, in: Journal of Marketing, 42. Jg., 1978, S. 91.

**tion von Konstruktdimensionen** die Voraussetzung für eine intersubjektive Verständigung über die inhaltliche Komponente von Konstrukten schaffen soll, besteht die Zielsetzung der Operationalisierung auf der Ebene der empirischen Sprache in der eigentlichen Messung und damit Quantifizierung des zuvor theoretisch spezifizierten Konstrukts.<sup>184</sup>

## 2.1 Begriff der Kundenbindung

Kundenbindung bezieht sich nach übereinstimmender Auffassung in der wissenschaftlichen Diskussion auf eine Folge von Markttransaktionen zwischen einem anbietenden Unternehmen und einem nachfragenden Konsumenten.<sup>185</sup> Dabei ist wesentlich, dass diese Folge von Geschäftsabschlüssen nicht rein zufallsgesteuert ist, sondern auf Abnehmer- und/oder Anbieterseite bewusst herbeigeführt wurde. Trotz einer Vielzahl von Veröffentlichungen zum Thema Kundenbindung konnte bisher kein Konsens hinsichtlich einer Definition erzielt werden, sodass der Begriff in der marketingwissenschaftlichen Literatur keine einheitliche Verwendung findet.<sup>186</sup>

In Abhängigkeit der **Betrachtungsperspektive** systematisiert Diller anbieterbezogene, beziehungsbezogene und nachfragerbezogene Abgrenzungen des Begriffs der Kundenbindung.<sup>187</sup> Eine Übersicht über die verschiedenen Ansätze der Kundenbindung findet sich in Abb. 7.

<sup>184</sup> Vgl. Siefke, A., Zufriedenheit mit Dienstleistungen, Frankfurt a. M. 1998, S. 33f. Dabei wird auf der Basis einer qualitativen Analyse zunächst eine Ausgangsmenge an Indikatoren zur Operationalisierung der Konstrukte gebildet (vgl. Kapitel B 2.2.3 und B 3), die mit Hilfe ausgewählter Gütekriterien zu einem Messmodell für die einzelnen Konstrukte entwickelt werden (vgl. Kapitel C 1.2).

<sup>185</sup> Vgl. Plinke, W., Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: Specht, G., Silberer, G., Engelhardt, W. H. (Hrsg.), Marketing-Schnittstellen, Stuttgart 1989, S. 307; Rieker, S., Bedeutende Kunden, Wiesbaden 1995, S. 11.

<sup>186</sup> Vgl. Diller, H., Kundenbindung als Marketingziel, a.a.O., S. 81. Eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Begriff Kundenbindung findet sich ebenda; Meyer, A., Blümelhuber, Ch., Kundenbindung durch Services, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 273.

<sup>187</sup> Vgl. Diller, H., Kundenbindung als Marketingziel, a.a.O., S. 81. Homburg, Giering, Hentschel analysieren die Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen und Kunde als Bezugsobjekt und

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

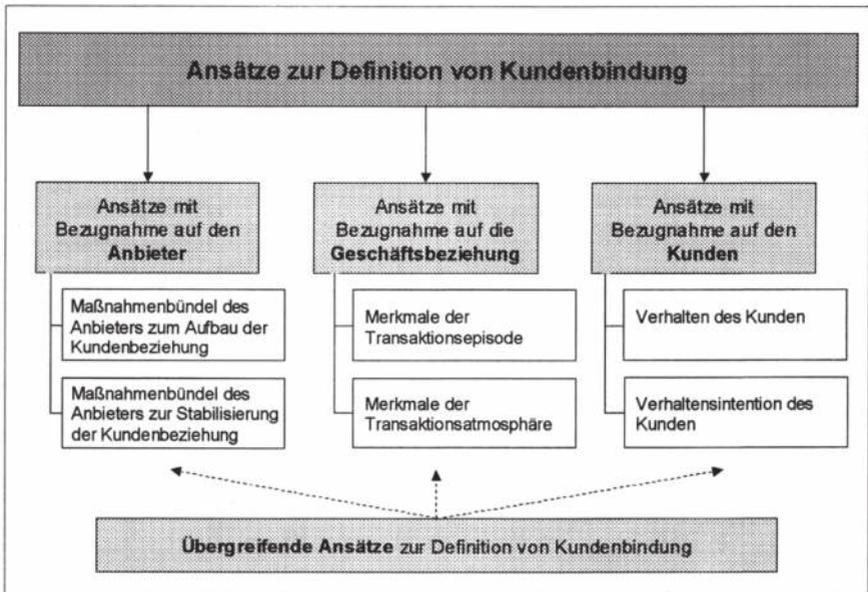


Abb. 7: Definitionsansätze der Kundenbindung<sup>188</sup>

Ansätze, die den Begriff der Kundenbindung aus einer **anbieterorientierten Perspektive** beleuchten, verstehen Kundenbindung als Aktivitätenbündel des Anbie-

unterscheiden zwischen einer anbieterbezogenen Perspektive mit instrumentellem Charakter und einer nachfragerorientierten Perspektive, in deren Rahmen Kundenbindung eher verhaltensorientiert interpretiert wird. Vgl. Homburg, Ch., Giering, A., Hentschel, F., Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 88. Meyer, Blümelhuber sprechen in diesem Zusammenhang von einem „Aktiv-“ und einem „Passiv“-Verständnis der Kundenbindung. Vgl. Meyer, A., Blümelhuber, Ch., Kundenbindung durch Services, a.a.O., S. 273. Und schließlich unterscheidet Meffert bei einer inhaltlichen Konkretisierung des Kundenbindungsbegriffs zwischen einer kaufverhaltens-, einer nachfragerbezogenen sowie einer managementorientierten Sichtweise. Vgl. Meffert, H., Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., a.a.O., S. 119.

<sup>188</sup> In Anlehnung an Diller, H., Kundenbindung als Marketingziel, a.a.O., S. 84.

ters, „die geeignet erscheinen, Geschäftsbeziehungen zu Kunden enger zu gestalten“. <sup>189</sup> Aufgrund des instrumentellen Charakters und der dynamischen Komponente <sup>190</sup> findet diese Abgrenzung auch in der Praxis weite Verbreitung und wird in der wissenschaftlichen Diskussion oftmals unter dem Begriff des Kundenbindungsmanagements subsumiert. <sup>191</sup> Dabei wird jedoch deutlich, dass die anbieterorientierte Perspektive weniger auf eine Definition der Kundenbindung abzielt, sondern vielmehr einen Beitrag zur Konkretisierung des aus Unternehmenssicht nächsten Schritts, der Identifikation der Handlungsoptionen zur Erreichung des Ziels der Kundenbindung, leistet. Aus diesem Grund soll die anbieterorientierte Perspektive bei der begrifflichen Abgrenzung keine Berücksichtigung finden.

Ansätze mit Bezugnahme auf die **Geschäftsbeziehung** werden einer Abgrenzung des Begriffs Kundenbindung ebenso wenig gerecht. Die Ausgestaltung der Merkmale der Transaktionsepisode <sup>192</sup> als prozessuale Dimension der Geschäftsbeziehung stellt keine inhaltliche Konkretisierung des Begriffs der Kundenbindung dar. Vielmehr ist sie ein Ergebnis der Beziehung zwischen Anbieter und Kunde, das als Indikator im Rahmen der Operationalisierung der Kundenbindung herangezogen werden kann. Auch die Größen der Transaktionsatmosphäre <sup>193</sup> können zur Kenn-

---

<sup>189</sup> Diller, H., Kundenbindung als Marketingziel, a.a.O., S. 82; Eggert, A., Kundenbindung aus Kundensicht – Konzeptualisierung – Operationalisierung – Verhaltenswirksamkeit, a.a.O., S. 27f. U. a. Nieschlag, Dichtl und Hörschgen konzentrieren sich auf eine anbieterorientierte Definition und konkretisieren Kundenbindung als das „Bemühen, Abnehmer mit ökonomischen, sozialen, technischen oder juristischen Mitteln an einen Lieferanten zu ketten“; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, 18. durchges. Aufl., Berlin 1997, S. 125.

<sup>190</sup> Vgl. Meffert, H., Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., a.a.O., S. 119.

<sup>191</sup> Vgl. u. a. Appiah-Adu, K., Fyall, A., Singh, S., Marketing Effectiveness and Customer Retention in the Airline Industry, in: Anderson, P. (Hrsg.), Marketing Relationships, Track 2, 27th EMAC Conference 1998; Meyer, A., Oevermann, D., Kundenbindung, a.a.O., Sp. 1344; Meffert, H., Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., a.a.O., S. 119; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 125.

<sup>192</sup> Merkmale der Transaktionsepisode nehmen dabei Bezug auf den Austausch von Informationen und materiellen und/oder immateriellen Werten. Sie sind messbare Kontakte der Kunden mit dem Unternehmen. Vgl. Diller, H., Kundenbindung als Marketingziel, a.a.O., S. 83.

<sup>193</sup> Die Transaktionsatmosphäre bezieht psychologische Aspekte mit ein und rekurriert auf das Verhältnis zwischen Anbieter und Abnehmer. Insbesondere emotionale Faktoren, wie

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

zeichnung der Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen herangezogen werden. Weiterhin werden mit dem Einbezug psychologischer Aspekte zentrale Einflussgrößen erfasst, die in ihrer Ausgestaltung die Kundenbindung beeinflussen und somit **instrumentellen Charakter** aufweisen. Sowohl beschreibende als auch instrumentelle Aspekte der verschiedenen Ansätze sollen aufgrund des unzureichenden Bezugs zum eigentlichen Kern des Begriffs der Kundenbindung im Folgenden in die Definition nicht einbezogen werden.

Damit ergibt sich auch die **Nichteignung von kombinierten Begriffsdefinitionen**.<sup>194</sup> Neben den oben genannten Schwächen weisen solche Definitionen weitere Nachteile auf. Sie führen meist zu komplexen Abgrenzungen, die sich in vielen Fällen kaum mehr als handhabbar erweisen. Zudem wird mit solch umfassenden Definitionen nicht der Begriff abgegrenzt, sondern das Phänomen der Kundenbindung umschrieben. Somit wird das hier verfolgte Ziel einer operationalen Definition verfehlt.

Für eine begriffliche Abgrenzung der Kundenbindung soll im Folgenden eine **nachfragerbezogene Orientierung** unabhängig von der Betrachtungsposition<sup>195</sup>

---

Vertrauen, Zufriedenheit und Commitment, werden diesbezüglich betrachtet. Vgl. auch Gemünden, H. G., Innovationsmarketing. Interaktionsbeziehungen zwischen Hersteller und Verwender innovativer Investitionsgüter, Tübingen 1981.

<sup>194</sup> In einer sehr breiten Definition beschreibt bspw. Diller Kundenbindung als ein „System von Aktivitäten des Anbieters zur Verbesserung des Transaktionsgeschehens auf der Grundlage positiver Einstellungen der Kunden und daraus resultierender Bereitschaft zu Folgekäufen“. Diller, H., Kundenbindung als Marketingziel, a.a.O., S. 84. Auch Eggert grenzt Kundenbindung weit ab als „komplexes Marketingphänomen, das auf ein Bündel von Aktivitäten des Anbieters zurückgeht und in einer Einstellung des Kunden zum Ausdruck kommt“. Eggert, A., Kundenbindung aus Kundensicht – Konzeptualisierung – Operationalisierung – Verhaltenswirksamkeit, a.a.O., S. 33.

<sup>195</sup> Für die Definition der Kundenbindung ist zunächst weder die Perspektive des Unternehmens noch die des Kunden von Bedeutung. Wie die bestehende Kundenbindung aus Unternehmenssicht zu bewerten ist, ist für die Definition ebenso wenig relevant wie die Frage der bewussten oder unbewussten Wahrnehmung der Bindung durch den Kunden. Anders verhält es sich bei der Frage, wie Kundenbindung erreicht werden kann. Hier ist sowohl die Perspektive des Unternehmens als auch die Wahrnehmung des Kunden als Einflussfaktor zukünftigen Verhaltens von Bedeutung, um Ansatzpunkte der Kundenbindung identifizieren und Instrumente in ihrer Ausgestaltung zielgerichtet einsetzen zu können.

im Mittelpunkt stehen.<sup>196</sup> Dabei wird Kundenbindung als Merkmal bzw. Zustand des Kunden aufgefasst und an der Bereitschaft der Kunden zu Folgetransaktionen festgemacht.<sup>197</sup> Ausschlaggebend für diese Orientierung ist die besondere Bedeutung der bewussten oder unbewussten Verhaltensintention des Kunden bezüglich der Geschäftsbeziehung. Sie definiert das Verhältnis des Kunden zur Angebotsleistung und beeinflusst somit maßgeblich die zentralen Erfolgskomponenten des Unternehmens. Eine im Unternehmenskontext kundenspezifische Ausprägung dieser Verhaltensintention ist zudem implizit Zielsetzung jedes Unternehmens, sodass sich im Rahmen einer entscheidungsorientierten Ausrichtung des Marketing die Notwendigkeit ergibt, auch die Konzeption der Kundenbindung daran auszurichten. Von manchen Autoren wird Kundenbindung auf der Nachfragerseite auch mit **Kundenloyalität** gleichgesetzt. So konstatiert GIERING, dass ein Kunde gebunden ist, „wenn er gegenüber dem jeweiligen Anbieter loyal ist“.<sup>198</sup> Eine solche Gleichsetzung der Begriffe ist jedoch kritisch zu sehen, da Loyalität selbst nicht eindeutig klar definiert ist.<sup>199</sup> Es entsteht ein Definitionsregress, da sich das

---

<sup>196</sup> Eine entsprechende Vorgehensweise schlägt z. B. Carvens, aber auch Braunstein vor. Vgl. Carvens, D. W., Introduction to the special issue, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, 1995, S. 235; Braunstein, Ch., *Einstellungsforschung und Kundenbindung – Zur Erklärung des Treueverhaltens von Konsumenten*, Wiesbaden 2001, S. 10.

<sup>197</sup> Vgl. Diller, H., *Kundenbindung als Marketingziel*, a.a.O., S. 83. Damit wird deutlich, dass das Konstrukt der Kundenbindung sowohl eine Verhaltens- als auch eine Einstellungskomponente enthält. Vgl. Giering, A., *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität*, Mannheim 2000, S. 15. Smith et al. sprechen in diesem Zusammenhang von Kundenbindung als „a function of attitude manifested as behavior“, Smith, J., Tzokas, N., Hart, S., Sparks, L., *Retail Loyalty Schemes: The Providers' View*, in: Anderson, P. (Hrsg.), *Marketing Relationships*, 27<sup>th</sup> EMAC Conference, Track 1, 1998, S. 529 und Diller definiert Kundenbindung als „Einstellung eines Kunden zur Geschäftsbeziehung mit einem Anbieter, die sich in dessen Bereitschaft zu Folgetransaktionen niederschlägt“; Diller, H., *Kundenbindung als Marketingziel*, a.a.O., S. 83.

<sup>198</sup> Giering, A., *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität*, Mannheim 2000, S. 18. Vgl. auch Homburg, Ch., Giering, A., Hentschel, F., *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung*, a.a.O., S. 88.

<sup>199</sup> Vgl. Fournier, S., Yao, J. L., *Reviving Brand Loyalty: A Reconceptualization within the Framework of Consumer-Brand Relationships*, in: *International Journal in Research in Marketing*, Vol. 14, 1997, S. 452; Gierl, H., Marcks, M., *Der Einsatz von Modellen zur Markentreue-Messung*, in: *Marketing ZFP*, 15. Jg., 1993, S. 103.

Problem der Begriffsabgrenzung auf eine nachgelagerte Ebene verschiebt.<sup>200</sup> Zudem basiert Loyalität auf einer positiven Einstellung des Kunden<sup>201</sup> und setzt demnach auch für die Kundenbindung eine positive Einstellung voraus. Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass Kundenbindung auch im Falle neutraler oder negativer Einstellungen des Kunden vorliegt. So betont Eggert die Bindung des Kunden als Folge eines „**Nicht-Wechseln-Wollens**“ aber auch des „**Nicht-Wechseln-Könnens**“.<sup>202</sup>

In diesem Verständnis soll im Folgenden Kundenbindung als **Grad** verstanden werden, **zu dem Nachfrager aufgrund faktischer oder emotionaler Bindungen bereit sind, in folgenden Bedürfnissituationen eine identische Entscheidung bei der Wahl einer Leistung, einer Marke, eines Anbieters oder einer Geschäftsstätte zu treffen.**<sup>203</sup> Damit wird auch deutlich, dass Kundenbindung keine nominal skalierte, sondern eine graduell zu interpretierende Größe ist.

## 2.2 Operationalisierung der Kundenbindung

Bei der Operationalisierung der Kundenbindung lassen sich verschiedene Ansätze nach dem jeweiligen Anknüpfungspunkt in behavioristische, neobehavioristische und kombinierte Messansätze unterteilen (vgl. Abb. 8). Im Folgenden werden aus-

---

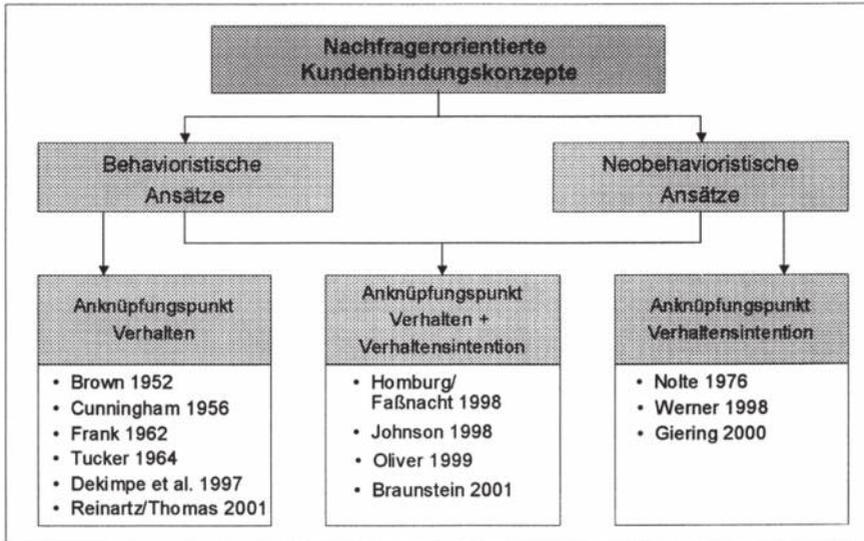
<sup>200</sup> Vgl. Eggert, A., Kundenbindung aus Kundensicht – Konzeptualisierung – Operationalisierung – Verhaltenswirksamkeit, a.a.O., S. 28; Drumm, H. J., Probleme der Erfassung und Messung von Unternehmenskultur, in: Dülfer v., E. (Hrsg.), Organisationskultur. Phänomen – Philosophie – Technologie, 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 163.

<sup>201</sup> Vgl. Jacoby, J., Brand Loyalty, A Conceptual Definition, in: Proceedings of the Annual Convention of the American Psychological Association, Vol. 6, 1971, S. 655.

<sup>202</sup> Vgl. Eggert, A., Kundenbindung aus Kundensicht – Konzeptualisierung – Operationalisierung – Verhaltenswirksamkeit, a.a.O., S. 130; Blattberg, R. C., Getz, G., Thomas, J. S., Customer Equity, Building and Managing Relationships as Valuable Assets, Boston 2001, S. 69.

<sup>203</sup> Vgl. Bruhn, M., Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen, a.a.O., S. 73; Keaveney, S. M., Customer Switching Behavior in Service Industries. An Exploratory Study, in: Journal of Marketing, Vol. 59, Nr. 2, 1995, S. 71-82; Meffert, H., Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., a.a.O., S. 119.

gewählte Konzepte näher erörtert und die Eignung für die vorliegende Untersuchung geprüft.



**Abb. 8: Systematisierung von Ansätzen zur Operationalisierung der Kundenbindung**

### 2.2.1 Behavioristische Messansätze der Kundenbindung

Die ersten Arbeiten zur Messung der Kundenbindung wurden im Kontext der Markenloyalität bereits in den 20er Jahren verfasst.<sup>204</sup> Dabei wurde vornehmlich unter experimentellen Rahmenbedingungen untersucht, unter welchen Umständen wel-

<sup>204</sup> Vgl. bspw. Copeland, M., Relation of Consumer's Buying Habits to Marketing Methods, Harvard Business Review, No. 1, April 1923, S. 282ff. Als Bindungsobjekt stand dabei die Marke im Vordergrund der Betrachtung.

che Kunden ein bestimmtes Leistungsbündel wieder wählen.<sup>205</sup> Die Erfassung der Intensität der Kundenbindung erfolgte dabei in der behavioristischen Forschungstradition anhand des beobachtbaren Wiederkaufverhaltens mit Hilfe unterschiedlicher Maßgrößen.<sup>206</sup> Ein zentraler Ansatz in diesem Zusammenhang war die Messung mit Hilfe der **Kaufreihenfolge**. Diesbezüglich identifiziert Brown

- undurchbrochene Kaufreihenfolgen (XXXXX),
- abwechselnde Reihenfolgen zweier Produkte oder Marken (XYXYXYX)
- und wechselnde Kauffolgen (XXXYYY).<sup>207</sup>

Eine einheitliche Auffassung darüber, wann Kundenbindung vorliegt, konnte aus den Konzepten der Kauffolgen nicht entwickelt werden. Während Tucker und McConnel von Bindung sprechen, wenn dreimal oder häufiger in Folge gekauft wird, konstatieren Massy, Frank und Lodahl Kundenbindung als „any consecutive sequence of purchases of the same brand at one store“, die dann als beendet gilt, „whenever the family changes its stores or brand“.<sup>208</sup>

Eine andere behavioristische Maßgröße der Kundenbindung kann in dem **Kaufanteil** gesehen werden. So werden Kunden als treu bezeichnet, wenn sie bei einem bestimmten Anteil ihrer Käufe in der Bedürfnissituation identische Leistungen

---

<sup>205</sup> Ein Überblick über diesbezügliche Ansätze findet sich bei: Jacoby, J., Chestnut, R., *Brand Loyalty Measurement and Management*, New York 1978; Pritchard, M., Howard, D., Havitz, M., *Loyalty Measurement: A Critical Examination and Theoretical Extension*, Leisure Science, Vol. 14, S. 155ff.

<sup>206</sup> Vgl. Dick, A. S., Basu, K., *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework*, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, Spring 1994, No. 2, S. 100.

<sup>207</sup> Dabei werden abwechselnde Kauffolgen auch als „divided loyalty“ und wechselnde Kauffolgen als „unstable loyalty“ bezeichnet. Vgl. Brown, G., *Brand Loyalty – Fact or Fiction?*, in: *Advertising Age*, Vol. 23, Juni 1952, S. 53f.

<sup>208</sup> Vgl. Tucker, W., *The Development of Brand Loyalty*, *Journal of Marketing Research*, Vol. 1, 1964, S. 32ff.; McConnell, J., *The Development of Brand Loyalty: An Empirical Study*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 5, 1968, S. 13ff.; Massy, W., Frank, R., Lodahl, T., *Purchasing Behavior and Personal Attributes*, Philadelphia 1968, S. 20.

nachfragen. Uneinigkeit besteht dabei darin, welcher Grenzwert überschritten sein muss, damit von Kundenbindung gesprochen werden kann.<sup>209</sup> Eine weitere Gruppe von Forschern versucht, die Kundenbindung über die Berechnung von **Kaufwahrscheinlichkeiten** zu erfassen. Basis dieser Vorgehensweise sind Zeitreihendaten und bedingte Wahrscheinlichkeiten oder Markovsche Ketten, mit deren Hilfe Wiederkauf- bzw. Wechselwahrscheinlichkeiten berechnet werden.<sup>210</sup>

Anfang der 70er Jahre wurden behavioristische Operationalisierungsansätze zunehmend kritisiert. Im Vordergrund dieser Kritik stand die Fokussierung auf das beobachtbare Kaufverhalten, die dem kaufverhaltenstheoretischen **Stimulus-Response (S-R) Paradigma** folgt und letztlich als eine **Black-box-Betrachtung** der Kundenbindung keine Rückschlüsse auf zu Grunde liegende Verhaltensursachen zulässt. Wiederholtes Kaufverhalten muss demnach nicht aus einem psychischen Entscheidungsprozess hervorgehen, sondern kann rein zufällig erfolgen.<sup>211</sup> Eine Unterscheidung zwischen echter, überzeugter Kundenbindung und wiederholtem Kaufverhalten<sup>212</sup>, das weniger durch die bewusste positive Hinwendung des Konsumenten als vielmehr durch den situativen Kontext beeinflusst wird<sup>213</sup>, ist in diesem Rahmen nicht möglich.<sup>214</sup> Für die langfristige Aufrechterhaltung der

<sup>209</sup> Während Lipstein einen Grenzwert von 75% fordert, genügt Charlton und Ehrenberg bereits ein Anteil von zwei Dritteln, während Cunningham Kunden als treu bezeichnet, wenn der Kaufanteil mehr als 50% beträgt. Vgl. Lipstein, B., The Dynamics of Brand Loyalty and Brand Switching, Proceedings, Fifth Annual Conference of the Advertising Research Foundation, New York 1959; Charlton, P., Ehrenberg, A., An Experiment in Brand Choice, in: Journal of Marketing Research, Vol. 13, 1976, S. 152ff.; Cunningham, R., Brand Loyalty – What, Where, How Much?, in: Harvard Business Review, Vol. 34, 1956, S. 116ff.

<sup>210</sup> Vgl. Frank, R., Brand Choice as Probability Process, Journal of Business, Vol. 35, 1962, S. 43ff.; Lipstein, B., The Dynamics of Brand Loyalty and Brand Switching, Proceedings, Fifth Annual Conference of the Advertising Research Foundation, a.a.O.

<sup>211</sup> Vgl. Day, G. S., A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty, in: Journal of Advertising Research, Vol. 9, 1969, S. 29ff.

<sup>212</sup> Vgl. Dick, A. S., Basu, K., Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, a.a.O., S. 101.

<sup>213</sup> So ist bspw. denkbar, dass ein begrenztes finanzielles Budget eines Konsumenten dazu führt, dass er trotz vorliegender Präferenz eine bestimmte Marke nicht kauft. Fällt die Budgetrestriktion weg, wird der Konsument voraussichtlich die Marke wechseln.

<sup>214</sup> In diesem Kontext weisen auch Jacoby und Chestnut auf die unzureichende diskriminierende Kraft des Wiederkaufverhaltens der Konsumenten hin und nehmen eine Unterscheidung auf

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

Geschäftsbeziehung ist jedoch wesentlich zu erfahren, ob der Konsument die Leistung bewusst wiederholt nachfragt und auch in Zukunft nachzufragen beabsichtigt. Newman und Werbel formulieren in diesem Zusammenhang: „(...) repurchase is not sufficient evidence. If the measure is to be meaningful to management, it should reflect buyer resistance to persuasion to switch brands“.<sup>215</sup> Aus diesem Grund erscheint eine alleinige Operationalisierung der Kundenbindung auf der Basis des behavioristischen Ansatzes für die vorliegende Untersuchung als nicht sinnvoll.

### 2.2.2 Neo-Behavioristische Messansätze der Kundenbindung

In Anlehnung an diese Kritik folgen die meisten der aktuellen Ansätze zur Erfassung der Kundenbindung der neobehavioristischen Kaufverhaltensforschung. Dabei werden nicht-beobachtbare Größen, wie Wahrnehmung oder Einstellungen, im Rahmen eines **Stimulus-Organism-Response-Paradigmas** als intervenierende Variablen zwischen den beobachtbaren Größen Reiz und Reaktion in die Analyse mit einbezogen.<sup>216</sup>

Bei der Erfassung der Kundenbindung konzentrieren sich einige Autoren auf die **Wiederkaufintention** als Indikator der Kundenbindung und lassen das tatsächliche Verhalten in der Nachfragesituation außer Acht.<sup>217</sup> Die Nachfrageabsicht als

---

der Basis der Erkenntnisse der Einstellungstheorie vor. Nach ihrer Auffassung liegt wahre Kundenbindung dann vor, wenn a) der Konsument davon überzeugt ist, dass sich das Leistungsangebot im Wettbewerbsvergleich als überlegen erweist (kognitive Komponente), b) diese Überzeugung mit der affektiven Präferenz übereinstimmt (affektive Komponente) und c) der Konsument eine hohe Intention zeigt, das Leistungsangebot wahrzunehmen (konative Komponente). Vgl. Jacoby, J., Chestnut, R., Brand Loyalty Measurement and Management, a.a.O.

<sup>215</sup> Vgl. Newman, J., Werbel, R., Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances, *Journal of Marketing Research*, No. 10, Nov. 1973, S. 404.

<sup>216</sup> Vgl. Zum Neobehaviorismus z. B. Kroeber-Riel, W., *Konsumentenverhalten*, München 1999, S. 30 sowie Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., *Marketing*, a.a.O., S. 164.

<sup>217</sup> Vgl. Nolte, H., *Die Markentreue im Konsumgüterbereich*, Bochum 1976; Giering, A., *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität*, Mannheim 2000, S. 17. Peter, S. I., *Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten*, a.a.O., S. 80.

konative Komponente der Einstellung des Konsumenten steht in einem solchen Modell in unmittelbarer Beziehung zum tatsächlichen Kaufverhalten. Es wird angenommen, dass eine Wiederkaufabsicht in jedem Fall auch zu einem Wiederkaufverhalten führt.<sup>218</sup> Diese Annahme ist nicht unumstritten. Überlegungen zur **Inkongruenz von Einstellung** (und damit analog für Einstellungskomponenten) **und Verhalten** finden sich bei NIESCHLAG, DICHTL, HÖRSCHGEN oder auch bei OLIVER, die darauf hinweisen, dass aufgrund der Vielzahl situativer Einflussfaktoren auf die Kaufentscheidung eine Manifestierung der Einstellung im tatsächlichen Kaufverhalten nicht in jedem Fall erfolgt.<sup>219</sup> Ohne Information über die Beziehung zwischen Verhaltensintention des Konsumenten und dem tatsächlichen Kaufverhalten in der Bedürfnissituation kann ähnlich wie in den behavioristischen Messansätzen nur eine eingeschränkte Aussage bezüglich der Kundenbindung abgeleitet werden. Zur Erfassung des Phänomens der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen erscheint aus diesem Grund eine **mehrdimensionale Erfassung der Kundenbindung**<sup>220</sup> zielführend.<sup>221</sup>

---

<sup>218</sup> Fishbein und Ajzen konstatieren in diesem Zusammenhang: „If one wants to know, whether or not an individual will perform a given behavior, the simplest and probably most efficient thing one can do is ask the individual whether he intends to perform that behavior“; Fishbein, M., Ajzen, I., *Belief, Attitude, Intention, and Behavior*, a.a.O., S. 368f.; Giering, A., *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität*, a.a.O., S. 17.

<sup>219</sup> Oliver, R. L., *Whence Consumer Loyalty?*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63, 1999, S. 34; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., *Marketing*, a.a.O., S. 169; Diese Auffassung findet sich auch bei: Bloemer, J. M., Kasper, H. D., *The Complex Relationship between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty*, in: *Journal of Economic Psychology*, Vol. 16, 1995, S. 311ff.

<sup>220</sup> Im Zusammenhang mit der Operationalisierung von hypothetischen Konstrukten wie der Kundenbindung ist grundsätzlich zwischen ein- und mehrdimensionalen Ansätzen zu unterscheiden. Nähere Ausführungen diesbezüglich finden sich bei: Bagozzi, R. P., Fornell, C., *Theoretical Concepts, Measurements and Meaning*, a.a.O., S. 28ff.; Homburg, Ch., Giering, A., *Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung*, a.a.O., S. 6ff.

<sup>221</sup> Burmann konstatiert in diesem Zusammenhang: „Eine echte Loyalität bedingt (...) eine Konsistenz der Verhaltens- und Einstellungskomponente“; Burmann, Ch., *Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität*, in: *Marketing ZFP*, 13. Jg., 1991, S. 251.

### 2.2.3 Operationalisierung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen

Die Basis für die nachfolgende Untersuchung stellt eine Kombination aus Verhaltens- und Einstellungskomponenten dar. Eine solche Kombination verfolgen u. a. HOMBURG und FAßNACHT, die in ihrem Messkonzept der Kundenbindung zwischen den Dimensionen „bisheriges Verhalten“ und „Verhaltensabsichten“ unterscheiden.<sup>222</sup> Dabei konzentriert sich die Analyse des **tatsächlichen Verhaltens** nicht ausschließlich auf den Wiederkauf der Leistungen bei dem entsprechenden Anbieter. Vielmehr wird auf der Ebene der Faktoren zusätzlich auf das Empfehlungsverhalten der Konsumenten rekurriert.<sup>223</sup> Dies ist notwendig, um auszuschließen, dass zufälliger oder rein situativ bedingter Wiederkauf als wahre Kundenbindung interpretiert wird. Im Fall von Mitgliedschaftssystemen ist diese differenzierte Analyse von besonderer Bedeutung, da das Kaufverhalten in der Mitgliedschaft auch von der vertraglichen Bindung beeinflusst werden kann. Wird jedoch die Mitgliedschaft im Freundes- oder Bekanntenkreis weiterempfohlen, kann von einer positiven Hinstimmung zur Buchgemeinschaft ausgegangen werden und die gemessenen Wiederkäufe können mit erhöhter Sicherheit als Ausdruck gelebter Kundenbindung interpretiert werden. Auch die **Verhaltensabsicht** wird auf der Ebene der Faktoren nicht ausschließlich mit der **Wiederkaufsabsicht** erfasst, sondern durch die **Weiterempfehlungsabsicht** des Konsumenten ergänzt. Als weitere positive Handlungsweise wird die **Zusatzkauf-**

---

<sup>222</sup> Vgl. Homburg, Ch., Faßnacht, M., Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M., Meffert, H. (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*, Wiesbaden 1998, S. 415.

<sup>223</sup> Vgl. u. a. Dick, A. S., Basu, K., Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, a.a.O., S. 99ff.; Duhan, D., Johnson, S., Wilcox, J., Harrell, G., Influences on Consumer Use of Word-of-Mouth Recommendation Sources, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, 1997, Nr. 4, S. 283ff.; Mittal, V., Kumar, P., Tsiros, M., Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time: A Consumption-System Approach, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63, 1999, S. 88ff.

**absicht** (Cross-Buying-Absicht) der Dimension der Verhaltensabsicht zugeordnet.<sup>224</sup>

Obgleich die dargelegte Konzeptualisierung nach HOMBURG und FABNACHT als besonders umfassend und geeignet identifiziert wird<sup>225</sup>, erscheint sie zur Erfassung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen nicht differenziert genug. Dies ist im Wesentlichen auf die weit reichenden Auswirkungen der Entscheidung des Konsumenten zurückzuführen, in ein Mitgliedschaftssystem einzutreten.<sup>226</sup> Solange eine zeitliche Bindung an das Mitgliedschaftssystem besteht, das Mitglied also verpflichtet ist, in folgenden Bedürfnissituationen auf das Leistungsangebot des Trägers der Mitgliedschaft zurückzugreifen, ist zumindest die bekundete Wiederkaufsabsicht von ergänzender Bedeutung. Aus diesem Grund soll bei der Konzeptualisierung der Kundenbindung das tatsächliche Verhalten und die Verhaltensabsicht um die Dimension „reflektiertes Verhalten“ ergänzt werden. Innerhalb dieser Dimension soll erfasst werden, inwieweit die positive Eintrittsentscheidung in das Mitgliedschaftssystem aus heutiger Sicht vor dem Hintergrund der Leistungserfahrung mit dem Mitgliedschaftssystem nachvollzogen und bewertet wird. Abb. 9 gibt einen Überblick über die Konzeptualisierung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen.

Auf der Basis dieser theoretischen Überlegungen wurde in einem nächsten Schritt die konkrete Formulierung der Indikatoren im Rahmen der **Operationalisierung** der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen vorgenommen (vgl. Abb. 10).

---

<sup>224</sup> Vgl. u. a. Grund, M., Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1998; Diller, H., Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing, Arbeitspapier Nr. 40 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1995.

<sup>225</sup> Vgl. Braunstein, Ch., Einstellungsforschung und Kundenbindung – Zur Erklärung des Treueverhaltens von Konsumenten, a. a. O., S. 17; Johnson, M. D., Customer Orientation and Market Action, Upper Saddle River 1998, S. 41f., 103f.

<sup>226</sup> Vgl. dazu ausführlicher Kapitel B 3.2.2



### 3 Konzeptualisierung und Operationalisierung von Determinanten der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen

#### 3.1 Vorgehensweise zur Ableitung und Systematisierung von Determinanten der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen

Mit steigendem Interesse an der Thematik Kundenbindung in der Praxis und einer zunehmenden Zahl an Veröffentlichungen etablieren sich in der wissenschaftlichen Diskussion Versuche einer **theoriebasierten Ableitung von Determinanten der Kundenbindung**. Dabei stellt sich die Frage, welche theoretischen Ansätze zur Erklärung des Phänomens Kundenbindung herangezogen werden sollen. Folgt man der Leitidee des **Theorie-Monismus**, wird lediglich ein Theoriegebäude, wie z. B. das der Verhaltenswissenschaften, zu Grunde gelegt. Andererseits folgen viele Autoren bei der wissenschaftstheoretischen Konzeption der Kundenbindung in Anlehnung an FEYERABEND der Leitidee des **theoretischen Pluralismus**<sup>227</sup> und ziehen unterschiedliche Ansätze zur Erklärung des Phänomens der **Kundenbindung** heran. PETER versucht bspw. das Phänomen der Kundenbindung mit ausgewählten verhaltenswissenschaftlichen und ökonomischen Ansätzen zu erklären und untersucht in ihrer Arbeit in Anlehnung an SCHÜTZE die mikroökonomische Theorie Hirschmans, die Transaktionskostentheorie und die sozialpsychologische Interaktionstheorie.<sup>228</sup> GIERING greift bei ihrer Untersuchung des Konstrukts der Kundenbindung einerseits auf Theorien zurück, die sich mit dem Wandel und den Beziehungen von Organisationen auseinandersetzen. Andererseits erfolgt der Einbezug von Theorien, die von ihrer grundsätzlichen Konzep-

<sup>227</sup> Vgl. Feyerabend, P. K., Problems of Empiricism, in: Colodny, R. G. (Hrsg.), Beyond the Edge of Certainty, Englewood Cliffs, 1965, S. 145ff. Die Idee des theoretischen Pluralismus erläutern u. a. Fritz, W., Die Idee des theoretischen Pluralismus und ihre Verwirklichung im Rahmen empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, Arbeitspapier der Forschungsgruppe Konsumenteninformation, Universität Mannheim, Mannheim 1984, S. 3ff.; Schanz, G., Pluralismus in der Betriebswirtschaftslehre, Bemerkungen zu gegenwärtigen Forschungsprogrammen, in: ZfbF, 25. Jg., 1973, S. 137f.; Schanz, G., Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre, in: Bea, F. X., Dichtl, E., Schweitzer, M. (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Grundfragen, 6. Aufl., Stuttgart, Jena 1992, S. 66ff.

<sup>228</sup> Vgl. Peter, S. I., Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, a.a.O., S. 69ff.

tion dazu beitragen, das Verhalten von Individuen zu erklären.<sup>229</sup> Auch HOMBURG greift in seiner wissenschaftstheoretischen Konzeption der Kundennähe auf unterschiedliche theoretische Ansätze zurück.<sup>230</sup>

Gemeinsam ist all diesen Vorgehensweisen, dass die unterschiedlichen Wissenschaftsprogramme nicht in einer konkurrierenden Beziehung interpretiert werden. Vielmehr versuchen die Autoren, die ausgewählten Ansätze dahingehend zu untersuchen, ob sie einen Erklärungsbeitrag zu dem zu Grunde liegenden Phänomen und seinen Auswirkungen leisten können.<sup>231</sup>

Auch wenn die Vorteile dieser Vorgehensweise in einer noch jungen Forschungstradition mit einer wenig fundierten theoretischen Verankerung zunächst durchaus einleuchten, können diese theorienpluralistischen Ansätze keine umfassende **Erklärung der Kundenbindung** leisten.<sup>232</sup> Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass die Motivation, sich mit der Thematik der Kundenbindung zu befassen, auf **unterschiedliche Forschungsströmungen** zurückgeführt werden kann.<sup>233</sup> Bei diesen Forschungsströmungen handelt es sich um Beiträge im Rahmen des Dienstleistungsmarketing, um interorganisationale Austauschbeziehungen vor dem Hintergrund der Ressourcenabhängigkeitstheorie<sup>234</sup> und der sozialen

---

<sup>229</sup> Im Hinblick auf das Untersuchungsobjekt wird insbesondere die Theorie der kognitiven Dissonanz, die Lerntheorie, die Risikotheorie, die Transaktionskostentheorie, die Informationsökonomie, die Ressourcenabhängigkeitsperspektive und die Theorie der relationalen Vertragsnormen als theoretische Basis herangezogen. Vgl. Giering, A., Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, a.a.O., S. 37ff.

<sup>230</sup> Im Einzelnen wird Gutenbergs Konzept des akquisitorischen Potenzials, die Transaktionskostentheorie und die Ressourcenabhängigkeitsperspektive als theoretische Fundierung herangezogen. Vgl. Homburg, Ch., Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, 2. aktual. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 48.

<sup>231</sup> Vgl. Homburg, Ch., Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, a.a.O., S. 61.

<sup>232</sup> Vgl. Braunstein, Ch., Einstellungsforschung und Kundenbindung – Zur Erklärung des Treueverhaltens von Konsumenten, a.a.O., S. 24 u. 27ff.

<sup>233</sup> Vgl. Brodie, R., Coviello, N., Brookers, B. W., Little, V., Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices, a.a.O., S. 383f.

<sup>234</sup> Zum Ressourcenabhängigkeitsansatz und dessen Relevanz beim Relationship Marketing vgl. Ford, D. (Hrsg.), Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks, 2. Aufl., London 1997.

Austauschtheorie<sup>235</sup>, um die Literatur zum vertikalen Marketing, um Netzwerkbeziehungen, das strategische Management und die Informationstechnologie.<sup>236</sup>

Obgleich der **Rückgriff auf alternative Theoriegebäude** einerseits den Suchraum für potenzielle Determinanten der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen im Sinne eines „Brainstorming“ erweitert, ist damit gleichzeitig eine **geringere Einheitlichkeit** und **Stringenz** im Rahmen der Konzeptualisierung verbunden. Dies gilt umso mehr, als sich die unterschiedlichen theoretischen Perspektiven hinsichtlich theoretischer Tiefe, Erkenntnisobjekt und Forschungszweck unterscheiden.

Der **Rückgriff auf eine einzige theoretische Perspektive** verspricht im Gegensatz zu multidimensionalen Ansätzen eine **höhere Konsistenz** bei der Ableitung eines theoretischen Aussagesystems. Daher soll im Folgenden in Anlehnung an BRAUNSTEIN auf ein bewährtes Theoriegebäude zurückgegriffen werden, das sich vielfach in anderen Entdeckungs- und Verwertungszusammenhängen bewährt hat.<sup>237</sup> Ein solches theoretisches Fundament stellen **verhaltenswissenschaftliche Theorieansätze** dar, die im Folgenden im Mittelpunkt der Deduktion von Hypothesen stehen und eine verbesserte Erklärung des Phänomens der Kundenbindung gewährleisten sollen.

Aufgrund des besonderen Fokus der Arbeit werden im weiteren Verlauf einerseits **Determinanten** der Kundenbindung betrachtet, die **aus den Spezifika der Mitgliedschaftssysteme** abgeleitet werden können und in bisherigen Veröffentlichungen zur Kundenbindung kaum Berücksichtigung fanden. Diesbezüglich sollen insbesondere die wahrgenommene Bindungsbelastung, die Einstellung gegenüber Mitgliedschaften, das Commitment zur Mitgliedschaft, die Community als Element von Mitgliedschaftssystemen und die Convenience als Ergebnis des spezifischen

---

<sup>235</sup> Zur Austauschtheorie und dessen Relevanz beim Relationship Marketing vgl. Wilson, D.T. (1995), An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships, a.a.O.

<sup>236</sup> Zu den sechs beim CMP-Ansatz herangezogenen Forschungsströmungen vgl. Brodie, R., Coviello, N.E., Brookes, R.W., Little, V. (1997), Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices, a.a.O., S. 383 f.

<sup>237</sup> Vgl. Braunstein, Ch., Einstellungsforschung und Kundenbindung – Zur Erklärung des Treueverhaltens von Konsumenten, a.a.O., S. 24.

Kaufprozesses als Einflussfaktoren mit ihrer jeweiligen Wirkungsrichtung spezifiziert werden. Daneben sollen auch **allgemeine Determinanten** betrachtet werden, deren Einflusswirkung auf die Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen auch in bindungsfreien Beziehungen angenommen werden kann.<sup>238</sup> Diesbezüglich sollen insbesondere die Konstrukte Zufriedenheit, Attraktivität der Wettbewerbsangebote, ökonomische Wechselbarrieren, Image des Mitgliedschaftssystems und das Variety Seeking der Mitglieder einer näheren Analyse unterzogen werden.

## 3.2 Mitgliedschaftsspezifische Determinanten der Kundenbindung

### 3.2.1 Die wahrgenommene Bindungsbelastung

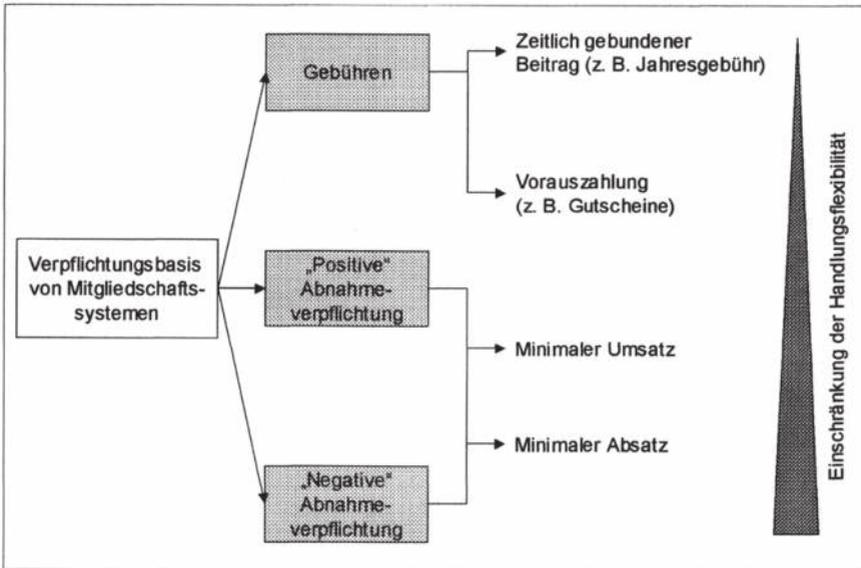
Ein konstituierendes Element von Mitgliedschaftssystemen ist die Verpflichtung der Mitglieder zu einer Leistung, die erbracht werden muss, um vergünstigte Transaktionsbedingungen in Anspruch nehmen zu können.<sup>239</sup> Als grundlegende Verpflichtungsmodelle von Mitgliedschaftssystemen können dabei Gebühren- und Abnahmemodelle unterschieden werden. Eine Übersicht über diesbezügliche Ausgestaltungsoptionen gibt Abb. 11.

Bei der Gebührenoption kann zwischen einer **zeitgebundenen Gebühr**, bspw. in Form eines jährlichen Mitgliedsbeitrags und einer Vorauszahlung für einen Leistungsbezug, bspw. in Form von Leistungsgutscheinen, unterschieden werden. Bei dem **Abnahmemodell** sind in der Praxis ebenfalls unterschiedliche Ausgestaltungen zu finden. So kann sich die vertragliche Vereinbarung auf einen bestimmten Umsatzbetrag beziehen, der bspw. pro Jahr getätigt werden muss, oder eine bestimmte Anzahl von Produkten zum Gegenstand haben, die in einem festgelegten Zeitrahmen abgenommen werden müssen.

---

<sup>238</sup> Eine trennscharfe Zuordnung ist dabei nicht in allen Fällen möglich, sodass letztlich auf die Spezifika von Mitgliedschaftssystemen als Entscheidungskriterium zurückgegriffen werden soll.

<sup>239</sup> Vgl. Kapitel A 3.1.



**Abb. 11: Ausgestaltungsoptionen von Verpflichtungsmodellen in Mitgliedschaftssystemen**

Dabei lassen sich sog. **„positive“ Abnahmeverpflichtungen** ausmachen, bei denen das Mitglied aus einem bestimmten Angebot Produkte auswählen kann. Eine restriktivere Ausgestaltung besteht in einer sog. **„negativen“ Abnahmeverpflichtung**, bei der das Mitglied vorselektierte Produkte in festgelegten Zeitabständen erhält. Entsprechen diese Produkte nicht den Wünschen des Mitglieds, müssen sie zurückgeschickt und der Bezugswunsch explizit „verneint“ werden. Geschieht dies innerhalb einer festgelegten Frist nicht, ist das Mitglied zur Abnahme dieser Produkte verpflichtet.<sup>240</sup>

Sämtlichen Verpflichtungsmodellen ist gemeinsam, dass sie innerhalb der Mitgliedschaft nicht vermieden werden können und eine Einschränkung der Hand-

<sup>240</sup> Eine solche „negative“ Abnahmeverpflichtung findet sich bspw. in Buchgemeinschaften in England.

lungsflexibilität für die Mitglieder bedeuten. In diesem Kontext wurde in einer qualitativen Vorstudie mit Hilfe von explorativen Fokusgruppengesprächen die Einschätzung der Verpflichtungskomponente von Mitgliedschaftssystemen untersucht.<sup>241</sup> Nahezu übereinstimmend wurden Mitgliedschaftssysteme von den Befragten aufgrund dieser Verpflichtung zur Leistung kritisch betrachtet. Im Ergebnis ist dies gleichbedeutend mit einem **Nutzenverlust**. Damit wird folgender Zusammenhang der wahrgenommenen Bindungsbelastung auf die Kundenbindung angenommen:

H<sub>B</sub>: Je größer die wahrgenommene Belastung aus der Mitgliedschaft, desto geringer ist die Ausprägung der Kundenbindung.

Nachdem eine Relevanz der Belastung aus der Mitgliedschaft für die Kundenbindung angenommen wurde, ist es für den Einbezug in die Analyse in einem nächsten Schritt notwendig, das Konstrukt zu operationalisieren.

Einfache **Messansätze** der Belastung aus der Mitgliedschaft verfolgen eine **isolierte Betrachtung** der Verpflichtung ohne Bezug zu den Leistungskomponenten des Mitgliedschaftssystems. Bewertungskriterien knüpfen in diesem Kontext insbesondere an der ökonomischen Leistungsfähigkeit des Mitgliedes an und fragen nach der individuellen Tragfähigkeit der Verpflichtung.<sup>242</sup>

---

<sup>241</sup> Die Fokusgruppengespräche wurden im Rahmen einer qualitativen Marktforschungsstudie im Vorfeld der Untersuchung mit Unterstützung eines renommierten Marktforschungsinstituts im Mai 2001 durchgeführt. Dabei wurden jeweils zwei Gruppen von Mitgliedern und Nichtmitgliedern der Buchgemeinschaft in zweistündigen Gesprächsrunden zu allgemeinen Motivatoren und Barrieren von Mitgliedschaften in Mitgliedschaftssystemen und zu den Treibern der Bindung in allgemeinen Mitgliedschaftssystemen und spezifisch in Buchgemeinschaften befragt. Die Gruppen setzten sich paritätisch aus Frauen und Männern und Land- und Stadtbevölkerung zusammen. Bei den Mitgliedern und Nichtmitgliedern wurde jeweils eine Gruppe im Alter von 18-40 Jahre und eine im Alter von 41-65 Jahren gebildet.

<sup>242</sup> Als Messgrößen der ökonomischen Leistungsfähigkeit finden insbesondere Indikatoren des Vermögens und des verfügbaren Einkommens Anwendung. Aufgrund der diesbezüglichen Messprobleme im Rahmen einer praktischen Umsetzung erfolgt häufig eine Anknüpfung am sozialen Status des Mitglieds. Beispielsweise sei auf die weite Verbreitung von Sonderkonditionen für Schüler und Studenten verwiesen.

Da das Verhalten der Menschen in Austauschbeziehungen grundsätzlich von **Kosten-Nutzen-Überlegungen** geprägt ist<sup>243</sup>, erscheint eine solche Vorgehensweise nicht zielführend. Vielmehr ist die Höhe der Verpflichtung in Relation zur wahrgenommenen bzw. erwarteten Leistung des Mitgliedschaftssystems zu setzen.<sup>244</sup> Bei einer solch rationalen Bewertung der Belastungswirkung ergeben sich jedoch Bewertungsdefekte, die auf die Spezifika des Mitgliedschaftssystems zurückgeführt werden können. Insbesondere lassen sich im Rahmen einer Kosten-Nutzen-Betrachtung **nachfrage-** und **angebotsbezogene Unsicherheitsfaktoren** identifizieren, die eine rein rationale Leistungsbeurteilung schwierig erscheinen lassen. Abb. 12 gibt einen Überblick über die zentralen Unsicherheitsfaktoren und Auslöser von Bewertungsdefekten.

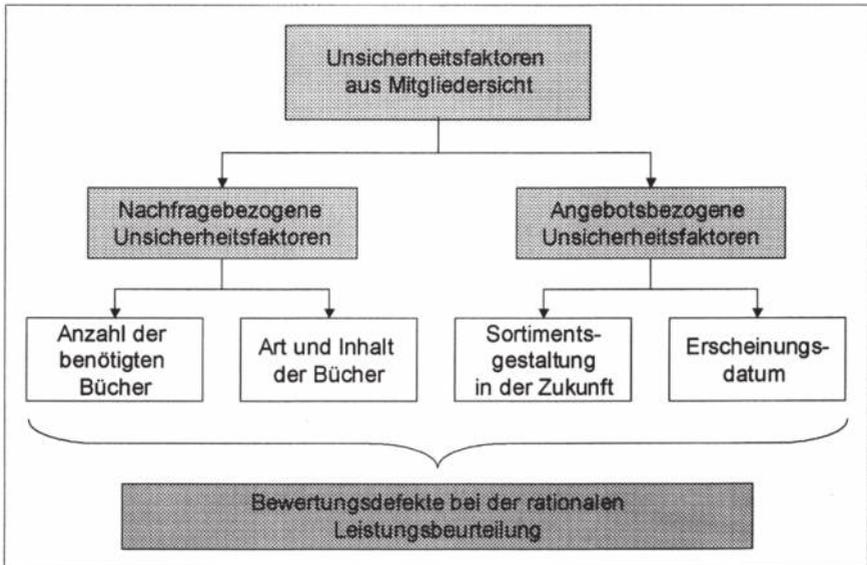
Ein wesentlicher Treiber der **nachfragebezogenen Unsicherheit** in Bezug auf die Bewertung der Bindungsbelastung ergibt sich aus der in vielen Fällen nicht exakt möglichen **Bedarfsprognose** aus Konsumentensicht. Da bei Büchern im Gegensatz zu Gütern des täglichen Bedarfs keine einfache Verbrauchsfunktion ermittelt werden kann, ist dieses Problem nicht exakt lösbar.<sup>245</sup>

---

<sup>243</sup> Vgl. Staehle, W. H., Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, 8., überarb. Aufl., München 1999, S. 286.

<sup>244</sup> Insbesondere Praxisvertreter betroffener Mitgliedschaftssysteme weisen in diesem Zusammenhang auf die geringe relative Verpflichtung der Mitglieder in dem betrachteten System hin. Um die zentralen Indikatoren zur Operationalisierung der Belastungswirkung identifizieren zu können, erscheint es wesentlich, den Wahrnehmungsprozess und die Wahrnehmungsdimensionen der Belastungswirkung aus der Sicht des Mitgliedes nachzuziehen.

<sup>245</sup> Dies ist auf die vielfältigen Einflussfaktoren zurückzuführen, die den Bedarf nach allgemeinen Büchern bzw. nach Büchern spezifischer Fach- und Interessengebiete bestimmen. Hierunter fallen intrapersonale Determinanten, wie Einstellungen zu Büchern, Kaufmotive oder Werthaltungen der Konsumenten, genauso wie interpersonale Determinanten. Insbesondere der Bedarf im näheren sozialen Umfeld, der über die Mitgliedschaft abgedeckt werden kann, ist dabei wesentlich. Zudem sind soziodemographische Faktoren von Bedeutung. So hat die Analyse der Austrittsgründe innerhalb einer Stichprobe ehemaliger Mitglieder des Untersuchungsobjekts ergeben, dass Mitglieder mit Hinweis u. a. auf das fortgeschrittene Alter, den Gesundheitszustand oder die finanzielle Situation die Mitgliedschaft beenden.



**Abb. 12: Unsicherheitsfaktoren bei der Bewertung der Vorteilhaftigkeit der Mitgliedschaft in einer Buchgemeinschaft**

Diese unzureichende Bedarfsprognose ist einerseits bezüglich der **Anzahl** der benötigten Bücher festzustellen. Andererseits kann eine Unsicherheit bezüglich der **Art** und des **Inhalts** der Bücher in den einzelnen Interessengebieten ausgemacht werden.<sup>246</sup> Ein zentraler Unterschied in diesem Zusammenhang und mithin eine Herausforderung von Mitgliedschaftssystemen im Buchhandel im

<sup>246</sup> Diese Unsicherheit ist sowohl bei Buchgemeinschaften mit einem breiten Themen- und Titelangebot als auch bei solchen mit einem spezialisierten Sortiment evident. Bei welchen Systemen eine geringere Unsicherheit der Konsumenten zu konstatieren ist, kann ohne die Berücksichtigung konkreter Angebotsstrukturen und des situativen Kontexts nicht festgestellt werden. Während breit aufgestellte Buchgemeinschaften nahezu alle Interessengebiete abdecken, ist bei spezialisierten Mitgliedschaftssystemen die wahrgenommene Wahrscheinlichkeit höher, dass in der Bedarfssituation das spezifische Buch auch über die Mitgliedschaft bezogen werden kann. Eine weitergehende differenzierte Betrachtung unterschiedlicher Buchgemeinschaften soll an dieser Stelle nicht verfolgt werden.

Vergleich zu den meisten anderen Branchen besteht in der Unterschiedlichkeit der Produkte in der Bedürfnissituation. Können Kunden, bspw. im Lebensmittel- oder Fitnessbereich, Erfahrungen mit dem konkreten Leistungsangebot in der Bedürfnissituation sammeln und so die Unsicherheit bezüglich der Qualität der Bedürfnisbefriedigung im Zeitablauf absenken, ist dies bei Kunden von Buchgemeinschaften in der Wahrnehmung vieler Kunden nur in vermindertem Maß möglich. So werden Bücher i. d. R. nicht ein zweites Mal gekauft.<sup>247</sup> Man kann zwar von wiederkehrenden Bedürfnissituationen und bekannten Produktklassen zur Befriedigung ausgehen, das Unternehmen ist aber nicht in der Lage, wiederkehrende Bedürfnisse der Konsumenten mit identischen Leistungen zu befriedigen. Eine höhere Unsicherheit besteht somit bezüglich des inhaltlichen Bedarfs in den einzelnen Interessengebieten.<sup>248</sup>

Neben der Unsicherheit in Bezug auf den Bedarf besteht zudem eine **angebotsbezogene Unsicherheit** bezüglich der Möglichkeit der Bedarfsdeckung. Die Mitglieder kennen das **Leistungsspektrum der Buchgemeinschaft** nur für die nahe Zukunft. Ob aktuelle Entwicklungen auf dem Buchmarkt auch in der Mitgliedschaft nachvollzogen werden können, oder wie sich das angebotene Programm in einigen Jahren gestaltet, bleibt dem Konsumenten verborgen.<sup>249</sup> Auch das **Erscheinungsdatum** von Ausgaben der Buchgemeinschaft kann von den Mitgliedern nicht immer exakt ermittelt werden.<sup>250</sup>

Verschärft wird diese Situation des Konsumenten noch durch die in der Folge nicht genau prognostizierbare **Kostenbelastung** der Mitglieder, die sich aus den aufgezeigten Unsicherheitsfaktoren ergibt. Im Ergebnis muss bei der Bewertung

---

<sup>247</sup> Ein solcher Fall ist lediglich beim Kauf für Dritte anzunehmen.

<sup>248</sup> Nach Aussagen der Konsumenten im Rahmen von Fokusgruppengesprächen, die im Zusammenhang mit dieser Untersuchung durchgeführt wurden.

<sup>249</sup> Bspw. bestand lange Zeit Unsicherheit darüber, ob die in einem sehr kurzen Zeitraum bekannt und begehrt gewordenen Harry Potter-Bücher über den Bertelsmann Club bezogen werden können. Ebenso bestand Unsicherheit bezüglich des konkreten Lieferzeitpunktes und der Lieferkonditionen.

<sup>250</sup> Dies bezieht sich auf die Abdeckung aktueller Titel im Sortiment der Buchgemeinschaft. Ebenso sind an dieser Stelle jedoch auch Subskriptionen zu nennen, deren Realisierung von einer bestimmten Nachfragehöhe abhängig gemacht wird.

des Nutzens aus der Mitgliedschaft und somit der Belastungswirkung schließlich von **Bewertungsdefekten** gesprochen werden. Insofern kann in vielen Fällen nur von einer Gesamtnutzenabwägung und nicht von einer Nutzenquantifizierung gesprochen werden.

Da die **Wahrnehmung der Belastungswirkung** der Mitglieder ausschlaggebend für die Einschätzung der Mitgliedschaft und letztlich für das bindungsbezogene Verhalten der Mitglieder ist, soll trotz der Bewertungsdefekte bei der Operationalisierung im Folgenden nicht auf Indikatoren verzichtet werden, die primär auf einem Kosten-Nutzen-Vergleich aufbauen. Diesbezüglich wurde in der vorliegenden Untersuchung nach einer Einschätzung der **Angemessenheit der Abnahmeverpflichtung** und der **Angemessenheit des Mitgliedschaftsbeitrages** gefragt.

Die Probleme der Mitglieder in der rationalen Einschätzung der Bindungsbelastung aus der Verpflichtung haben jedoch zur Folge, dass sich die Belastungswirkung nicht in der Erfassung ökonomischer Auswirkungen erschöpft. Vielmehr verschiebt sich die Belastungswirkung stärker in den psychologischen Bereich.<sup>251</sup> Dementsprechend müssen bei der Operationalisierung auch stärker affektiv geprägte Indikatoren berücksichtigt werden. Dies soll mit einer Frage nach der **emotionalen Befindlichkeit** mit der Bindung an das Mitgliedschaftssystem erreicht werden.

Aufgrund unzureichender Forschungsergebnisse in Zusammenhang mit der Belastungswirkung von Leistungsverpflichtungen in Mitgliedschaftssystemen wurde in einer qualitativen Vorstudie mit Hilfe von Fokusgruppengesprächen versucht, weitere Wirkungsrichtungen der Verpflichtungskomponenten zu erfassen, die es gilt, in die Operationalisierung mit einzubeziehen. Während sich die Belastungswirkung bei den befragten Personen bei gebührenbasierten Modellen in einem vermuteten negativen Saldo einer Kosten-Nutzen-Abschätzung erschöpft, konnten insbesondere bei Modellen mit Abnahmeverpflichtung weitergehende **psychologische Belastungswirkungen** identifiziert werden. Dies ist im Wesent-

---

<sup>251</sup> Eine trennscharfe Unterteilung kann aufgrund der unzureichenden Unabhängigkeit der Wirkungsdimensionen nicht vorgenommen werden. Insbesondere beeinflusst, wie oben dargestellt, die ökonomische die psychologische Wirkung der Verpflichtung. Dennoch soll aus Gründen der Übersichtlichkeit eine getrennte Darstellung erfolgen.

lichen auf die **Verpflichtung** der Mitglieder **zu einer Handlung** zurückzuführen.<sup>252</sup> Um den Pflichtkauf eines vorselektierten Produkts zu vermeiden<sup>253</sup>, sehen sich die Mitglieder genötigt, sich mit dem Angebot des Mitgliedschaftssystems auseinander zu setzen, auch wenn keine aktuelle Bedürfnissituation besteht. Der **Entscheidungsprozess** des Mitgliedes ist somit **nicht rein bedürfnisgesteuert**, sondern durch äußere Einflüsse motiviert.<sup>254</sup> Diese Handlungsverpflichtung zur Vermeidung negativer Konsequenzen wurde in der qualitativen Studie als belastend empfunden.<sup>255</sup> Nach Berichten der befragten Mitglieder geht dies so weit, dass Informationsbroschüren im Fall der Buchgemeinschaft mitunter nicht mehr als Unterstützung der Auswahlentscheidung, sondern als „Mahnung zum Kauf“ empfunden werden. Aufgrund dieser Ergebnisse wird bei der Operationalisierung der Belastungswirkung ein Indikator einbezogen, der unabhängig von den Leistungsbestandteilen der Mitgliedschaft auf die Wirkung der Pflichtkomponente abzielt. Abb. 13 gibt abschließend einen Überblick über die zentralen Indikatoren des hypothetischen Konstrukts der Belastungswirkung und die unterstellte Wirkungsrichtung in Bezug auf die Kundenbindung.

---

<sup>252</sup> Während bei einem Modell mit einer Jahresgebühr die Verpflichtung mit der Entrichtung des vereinbarten Betrages i. d. R. zu Beginn eines Jahres erlischt und somit keine weiteren Verpflichtungen innerhalb des Kalenderjahres mit der Mitgliedschaft verbunden sind, erfordert die Abnahmeverpflichtung neben der ökonomischen Komponente in Form des Abnahmepreises noch eine aktive Entscheidungsfindung. Erst mit der Erfüllung sämtlicher Bezugsvereinbarungen endet die Verpflichtung des Mitgliedes.

<sup>253</sup> Wird innerhalb eines festgelegten Bezugszeitraums keine Präferenz für ein bestimmtes Produkt geäußert, ist in der vertraglichen Vereinbarung vorgesehen, dass dem Mitglied ein vorselektiertes und angekündigtes Produkt unaufgefordert zur Abnahme zugesandt wird.

<sup>254</sup> Da der Entscheidungsprozess nicht primär durch eine Bedürfnisbefriedigung motiviert ist, erfolgt die Entscheidungsfindung oftmals auch weniger zielgerichtet. In diesem Kontext wird der realisierte Kauf mitunter als das „geringere Übel“ im Vergleich zur Pflichtabnahme empfunden. Damit kann nicht ausgeschlossen werden, dass der Kauf aufgrund einer Abnahmeverpflichtung in der Tendenz zu einem geringeren Nutzengewinn im Vergleich zu einer verpflichtungsfreien Produktwahl führt.

<sup>255</sup> Bei einer solchen Belastungswirkung steht die Verpflichtung als solche in der Kritik der Mitglieder.

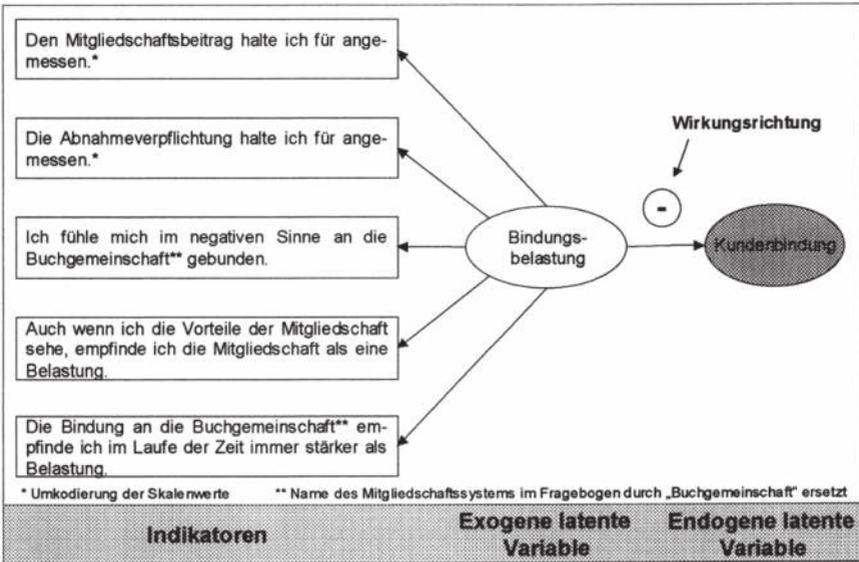


Abb. 13: Operationalisierung und Wirkungsrichtung des Konstrukts „Belastungswirkung der Mitgliedschaftsverpflichtung“

### 3.2.2 Einstellung zu Mitgliedschaftssystemen

Betrachtet man die Mitgliedschaft in einem spezifischen System, ist für das Verständnis der diesbezüglichen Einstellung und der Verhaltensweisen der Mitglieder auch die allgemeine Einstellung zu Mitgliedschaftssystemen von Bedeutung.<sup>256</sup> Zurückzuführen ist dies auf das Phänomen des Einstellungs- oder auch **Image-transfers** als kognitiven oder auch emotionalen Prozess der Assoziations- und Vorstellungübertragung im Kopf des Konsumenten, der während der Zeit der Mit-

<sup>256</sup> Dabei wird im Folgenden unter Einstellungen die innere Bereitschaft eines Individuums verstanden, auf bestimmte Stimuli der Umwelt konsistent positiv oder negativ zu reagieren. Vgl. Fishbein, M., Attitude and the Prediction of Behavior, in: Fishbein, M. (Hrsg.), Attitude Theory and Measurement, New York et al. 1967, S. 483; Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, a.a.O., S. 55; Trommsdorff, V., Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 143.

gliedschaft<sup>257</sup> im Rahmen der **Unsicherheitsreduktion** über die Vorteilhaftigkeit der Mitgliedschaft Einfluss auf die Einstellungen zum konkreten Mitgliedschaftssystem der Buchgemeinschaft und somit auch auf das Verhalten der Mitglieder nimmt.<sup>258</sup>

Bestätigung hat das Phänomen der Einstellungsübertragung im Konsumgütermarketing und hier insbesondere bei der Neueinführung von Produkten gefunden, bei der Anbieter gezielt versuchen, positive Imagebestandteile durch die Verwendung eines gemeinsamen Namens oder von Ausstattungsmerkmalen zu übertragen.<sup>259</sup> Der Image- oder Einstellungstransfer beschränkt sich dabei nicht auf Produkte oder Leistungsangebote<sup>260</sup>, sondern ist auch zwischen Personen, Institutionen oder auch geographischen Regionen denkbar.<sup>261</sup> Ebenso kann vermutet werden, dass die Konsumenten bezüglich ähnlich wahrgenommener Geschäftsmodelle durch einen Imagetransfer ähnliche Verhaltensweisen annehmen bzw. Einstellungen aufweisen.

---

<sup>257</sup> Auch in der Eintrittsentscheidung kann die Wirkung positiver oder negativer Einstellungen gegenüber allgemeinen Mitgliedschaftssystemen auf das spezifische System nicht ausgeschlossen werden. Auf eine Überprüfung entsprechender Wirkungshypothesen soll aufgrund der spezifischen Untersuchungskonzeption, die keine Befragung von Personen, die eine Mitgliedschaft ablehnten, beinhaltet, verzichtet werden.

<sup>258</sup> Eines der ersten und bekanntesten Modelle des Imagetransfers wurde von Schweiger auf der Basis der Einstellungstheorie entwickelt. Vgl. Schweiger, G., Imagetransfer, in: Marketing Journal, Heft 4, 1982, S. 321-323. Eine Weiterentwicklung des Modells von Schweiger findet sich im Imagetransfermodell von Meffert und Heinemann. Vgl. Meffert, H., Heinemann, G., Operationalisierung des Imagetransfers, in: Marketing ZFP, Heft 1, 1990, S. 5-10.

<sup>259</sup> Anbieter von Markenprodukten versuchen so, bspw. unterschiedliche Produktklassen mit einer Marke abzudecken oder in Anlehnung an Wettbewerbsprodukte von der positiven Positionierung im Wahrnehmungsraum der Konsumenten zu partizipieren. Vgl. u. a. Caspar, M., Markendehnungsstrategien, in: Meffert, H., Burmann, Ch., Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement, Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 233ff.

<sup>260</sup> Image- und Einstellungstransfer werden aufgrund der begrifflichen Nähe weitgehend als deckungsgleich angesehen und sollen deshalb im Folgenden synonym verwandt werden. Vgl. Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, a.a.O., S. 55.

<sup>261</sup> Dabei beschränkt sich der Transfer nicht auf Elemente der gleichen inhaltlichen Ebene. Er findet ebenso von Institutionen auf Personen oder umgekehrt statt.

Die Erklärung des Phänomens des Imagetransfers greift in einer einstellungstheoretischen Sichtweise<sup>262</sup> unter anderem auf das Konzept der **Reizgeneralisierung** zurück.<sup>263</sup> Durch die Reizgeneralisierung wird Verhalten beschrieben, eine zu einem bestimmten Stimulus gehörende, gelernte Reaktion nicht nur bei identischen, sondern auch bei ähnlichen Reizen hervorzurufen. Übertragen auf die Einstellung gegenüber einer Buchgemeinschaft kann dies bedeuten, dass bei ähnlichen Stimuli, wie zeitliche Bindung, finanzielle Verpflichtung, Defekte in einer Kosten-Nutzen-Betrachtung, die gefestigte allgemeine Einstellung gegenüber Mitgliedschaftssystemen geweckt und auf die Buchgemeinschaft übertragen wird.<sup>264</sup>

In einer **Vorstudie** konnte eine solche Übertragung durch die Konsumenten für Buchgemeinschaften identifiziert werden. Dabei wurde deutlich, dass insbesondere negative Erfahrungen mit Mitgliedschaftssystemen übertragen wurden, sodass Konsumenten verpflichtenden Mitgliedschaften allgemein skeptisch gegenüberstanden, auch wenn Erfahrungen in einem spezifischen System positiv waren. Besondere Bedeutung erhielten die allgemeinen Einstellungen, wenn sich bestimmte Ereignisse in verschiedenen Mitgliedschaftssystemen wiederholten, die Konsumenten also auf Erfahrungen zurückgreifen konnten.<sup>265</sup> Allgemein gilt: Stellt der Konsument gedanklich oder emotional einen Zusammenhang zwischen verschiedenen Mitgliedschaftssystemen her, beeinflusst dies auch die Wahrnehmung

---

<sup>262</sup> In einer verhaltenswissenschaftlichen Orientierung werden neben einstellungstheoretischen auch gedächtnispsychologische Ansätze des Imagetransfers unterschieden. Mit Hilfe gedächtnistheoretischer Schemata können kognitive und emotionale Prozesse bei der Imageübertragung anschaulich abgebildet und der Einfluss unterschiedlicher Bestimmungsfaktoren auf den Imagetransfer erklärt werden. Sie stehen jedoch nicht in einem Widerspruch zu einstellungstheoretischen Konzepten, sondern sind vielmehr eine kognitionstheoretische Begründung der Einstellungsansätze. Vgl. Grunert, K. G., Informationsverarbeitungsprozesse bei der Kaufentscheidung: Ein gedächtnispsychologischer Ansatz, Frankfurt a.M. 1982, S. 13 und 20; Caspar, M., Markendehnungsstrategien, a.a.O., S. 241f.

<sup>263</sup> Vgl. Häty, H., Der Markentransfer, Heidelberg 1989, S. 100.

<sup>264</sup> Entscheidend für diesen Effekt des Imagetransfers ist damit die Ähnlichkeit der Stimuli mit dem etablierten Vorstellungsbild von Mitgliedschaftssystemen.

<sup>265</sup> Der Transfer negativer Einstellungen auf andere Mitgliedschaftssysteme war insbesondere dann ausgeprägt, wenn die Konsumenten bei der Eintrittsentscheidung in ein Mitgliedschaftssystem von Werbern des Unternehmens stark beeinflusst wurden und diese Beeinflussung im Nachhinein negativ bewertet wurde.

der Erfahrungsumwelt in dem konkreten Mitgliedschaftssystem, sodass folgende Hypothese aufgestellt werden kann:

H<sub>E</sub>: Je negativer die Einstellung zu Mitgliedschaftssystemen, desto geringer ist die Ausprägung der Kundenbindung.

In einem nächsten Schritt gilt es, geeignete Indikatoren zur Erfassung der nicht beobachtbaren psychischen Größe der allgemeinen Einstellung zu Mitgliedschaftssystemen zu finden. Zur Einstellungsmessung lässt sich in der Literatur eine Vielzahl von verschiedenen Ansätzen identifizieren, von denen insbesondere das auf HAVLAND und ROSENBERG zurückgehende Dreikomponentenmodell der Einstellung<sup>266</sup> in der wissenschaftlichen Literatur weite Verbreitung gefunden hat und auch die Grundlage der folgenden Operationalisierung bilden soll.<sup>267</sup> Hierin

---

<sup>266</sup> Hovland, C. I., Rosenberg, M. J., Summary and further Theoretical Issues, in: Hovland, C. I., Rosenberg, M. J. (Hrsg.), *Attitude Organization and Change: An Analysis of Consistency among Attitude Components*, New Haven 1960, S. 198ff. Vgl. auch Eagly, A. H., Chaiken, S., *The Psychology of Attitudes*, San Diego, CA and Fort Worth 1993, S. 1ff.

<sup>267</sup> Demgegenüber werden auch eindimensionale Ansätze der Einstellungsmessung verfolgt, die insbesondere die affektive Komponente fokussieren und Überzeugungen (kognitives Element) und Verhaltensintentionen (konatives Element) in eine funktionale Beziehung zu Einstellungen setzen. Vgl. Thurstone, L. L., *Attitudes can be measured*, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 33, 1928, S. 529ff.; Fishbein, M., *Attitude and the Prediction of Behavior*, a.a.O., S. 479. Sowohl ein- als auch mehrdimensionale Ansätze der Operationalisierung von Einstellungen wurden in zahlreichen Untersuchungen einer empirischen Überprüfung unterzogen. Aufgrund der Widersprüchlichkeit der Ergebnisse konnte kein Ansatz als eindeutig überlegen identifiziert werden. Vielmehr wird die Adäquanz von Messansätzen von situativen Konstellationen beeinflusst. Schlegel gelangt in diesem Zusammenhang zu der Erkenntnis, dass sich eine eindimensionale, affektive Erfassung der Einstellung nur dann als geeignet erweist, wenn die Überzeugungen als kognitive Komponente bezüglich des Einstellungsobjekts wenig komplex und widerspruchsfrei sind. Vgl. Schlegel, R. P., *Multidimensional Measurement of Attitude Towards Smoking Marijuana*, in: *Canadian Journal of Behavioral Science*, Vol. 7, 1975, S. 394. Insbesondere die Widerspruchsfreiheit kann aufgrund der verpflichtenden Elemente von Mitgliedschaftssystemen nicht angenommen werden, sodass bei der Operationalisierung der allgemeinen Einstellung gegenüber Mitgliedschaftssystemen ein mehrdimensionaler Ansatz in Anlehnung an das Drei-Komponenten-Modell erfolgen soll.

werden Einstellungen gegenüber einem Objekt als Kombination von drei zentralen Reaktionen beschrieben:<sup>268</sup>

- Eine **kognitive Komponente**. Sie beinhaltet das mit einer Einstellung verbundene subjektive Wissen über das Einstellungsobjekt.
- Eine **affektive Komponente**. Sie beinhaltet die mit einer Einstellung verbundene gefühlsmäßige Einschätzung eines Einstellungsobjektes.
- Eine **konative Komponente**. Sie beinhaltet eine mit der Einstellung verbundene Handlungstendenz.

Zur Messung des Konstrukts „Einstellung gegenüber Mitgliedschaftssystemen“ wurde eine Ausgangsmenge von vier Indikatoren entwickelt. Die Indikatoren sollen die unterschiedlichen Dimensionen des Einstellungskonstrukts abdecken. Zur Erfassung der kognitiven Dimension wurde einerseits auf die Bereitschaft der Befragten abgestellt, in einer rationalen Abwägung Nachteile aus der Verpflichtung in Kauf zu nehmen. Andererseits wurde die Einschätzung der Notwendigkeit von Mitgliedschaftssystemen in bestimmten Situationen abgefragt. Zur Erfassung der affektiven Komponente der Einstellung wurde ein Indikator generiert, der die generelle Abneigung gegenüber Mitgliedschaftssystemen messen soll. Mit einem Indikator, der auf die Bereitschaft abzielt, Angebote mit einer Leistungsverpflichtung des Konsumenten anzunehmen, wurde die konative Komponente der Einstellung gegenüber Mitgliedschaftssystemen erfasst. Abb. 14 gibt einen Überblick über die konkrete Formulierung der Indikatoren in dem Fragebogen und den unterstellten Zusammenhang zur Kundenbindung.

---

<sup>268</sup> Vgl. Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, a.a.O., S. 56.

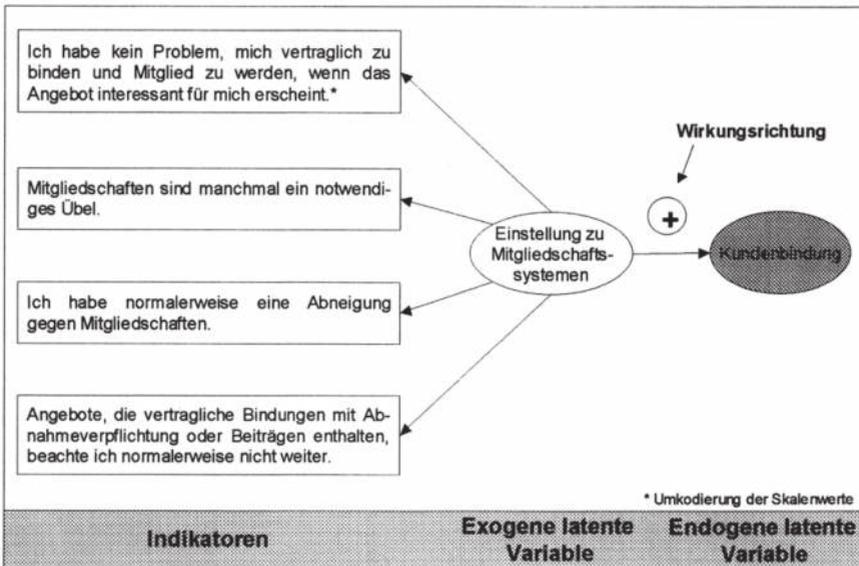


Abb. 14: Operationalisierung und Wirkungsrichtung des Konstrukts „Einstellung zu Mitgliedschaftssystemen“

### 3.2.3 Das Commitment zur Buchgemeinschaft

Eine dauerhafte Bindung an einen Marktpartner ist auf ein ökonomisches Bedingungsgefüge zurückzuführen, das den Transaktionspartnern ein positives **Kosten-Nutzen-Verhältnis** gewährt.<sup>269</sup> Abweichend von dieser rationalen Bindungsmotivation lassen sich jedoch auch Austauschbeziehungen beobachten, die von Konsumenten aufrechterhalten werden, obgleich in einer Analyse der ökonomischen Interaktionsbeziehung negative Werte realisiert werden. Dieses Phänomen lässt sich darauf zurückführen, dass Austauschbeziehungen häufig auch von **sozialen Elementen** geprägt werden. Die Begriffe Kosten und Nutzen werden von den Mitgliedern somit nicht im streng ökonomischen Sinn interpretiert, son-

<sup>269</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang die Ausführungen in Kapitel B 3.3.2.

dern erlangen eine umfassende Bedeutung, die auch **psychologische Dimensionen** wie Einstellungen oder Gefühle einschließt. Im Kontext der Erweiterung der ökonomischen Dimension um eine psychologische kommt im Zusammenhang mit der Bindung in Mitgliedschaftssystemen dem Commitment des Mitglieds zum Mitgliedschaftssystem eine besondere Bedeutung zu.

Auf das hypothetische Konstrukt Commitment wird das bewusste Verhalten des Mitglieds zurückgeführt, eine Veränderung des Kaufverhaltens bzw. eine Abwanderung aus der Mitgliedschaft aufzuschieben, obgleich Gründe für die Wahl von Wettbewerbsangeboten bestehen.<sup>270</sup> Der ursprünglich der Soziologie entstammende Begriff des Commitment wird dabei als eine **Affinität gegenüber dem Mitgliedschaftssystem** interpretiert<sup>271</sup> und wie folgt umschrieben: "(...) a feeling of obligation to follow a particular course of action or to seek a particular goal".<sup>272</sup> Insofern gewinnt das Konstrukt Commitment die Qualität einer immateriellen Wechselbarriere<sup>273</sup>, wobei McDONALD und MAKIN in diesem Zusammenhang auch die Metapher eines **psychologischen Vertrags** benutzen, den die Mitglieder mit dem Mitgliedschaftssystem eingehen.<sup>274</sup>

---

<sup>270</sup> In Anlehnung an: Stahl, H. K., Kundenloyalität kritisch betrachtet, in: Hinterhuber, H. H., Matzler, K. (Hrsg.), Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 96.

<sup>271</sup> Hofmeyr/Rice konstatieren in diesem Zusammenhang: "Commitment is a state of mind. (...) Loyalty is about what consumers do. Commitment is about what consumers feel. (Hervorhebungen im Original), vgl. Hofmeyr, J., Rice, B., Commitment-Led Marketing, Chichester et al. 2000, S. 3.

<sup>272</sup> Theodorson, G. A., Theodorson, A. G., A Modern Dictionary of Sociology, New York 1969, S. 61.

<sup>273</sup> Vgl. Peter, S. I., Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, a.a.O., S. 117.

<sup>274</sup> Vgl. McDonald, D. J., Makin, P. J., The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff, in: Leadership & Organization Development Journal, Vol. 21, 2000, Nr. 2, S. 84. Der Begriff des psychologischen Vertrags kann auf Arbeiten in der Organisationspsychologie zurückgeführt werden, in denen er insbesondere Anwendung bei der Analyse der Beziehung zwischen Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberorganisation und Arbeitnehmer findet. Vgl. Argyris, C., Understanding Organizational Behavior, Homewood, IL, 1960; Schein, E. H., Organizational Psychology, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1980, Robinson, S. L., Kratz, M. S., Rousseau, D. M., Changing Obligations and the Psychological Contract : A Longitudinal Study, in: Academy of Management Journal, Vol. 37, 1994, S. 137ff.

Für das Untersuchungsobjekt der Buchgemeinschaft kann eine solche **Selbstverpflichtung** aufgrund einer positiven Hinstimmung zum Mitgliedschaftssystem insbesondere auf die Zwecksetzung der Buchgemeinschaft zurückgeführt werden. Die in diesem Fall kulturpolitische Orientierung der Buchgemeinschaft wird von vielen Mitgliedern wahrgenommen und grundsätzlich positiv bewertet.

In der Literatur werden mit der Selbstkontrolle, der veränderten Diskontierung zukünftiger Auszahlungen und dem Abbau von Dissonanzen drei Motivkonzeptionen eines hoch ausgeprägten Commitments diskutiert, die zu einer veränderten Wahrnehmung der Bindung führen und in einer längerfristigen Ausgestaltung der Geschäftsbeziehung münden.<sup>275</sup> Zunächst können bindungsbezogene Handlungen auf das **Konzept der Selbstkontrolle** zurückgeführt werden. Selbstkontrolle wird dabei durch „psychische Kosten“ ausgelöst, die dann entstehen, wenn das Mitglied gegen seinen psychologischen Vertrag verstößt.<sup>276</sup> Die Einhaltung der Selbstverpflichtung reduziert damit den empfundenen Beitrag und verschiebt das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht in Richtung des Anbieters.<sup>277</sup>

Andererseits wird argumentiert, dass Mitglieder mit einem positiven Commitment eine geringere Fokussierung auf die aktuelle Transaktion aufweisen und eine **längerfristige Bewertung der Beziehung** vornehmen. Zukünftig erwartete Leistungen aus der Beziehung werden somit vergleichsweise höher bewertet und in einer Gesamtbetrachtung der Mitgliedschaft mit einem niedrigeren Diskontierungsfaktor

---

<sup>275</sup> Stahl unterscheidet zusätzlich Reputation als vierte Auswirkung. Aufgrund des nur in seltenen Ausnahmefällen öffentlichen Konsums innerhalb der Buchgemeinschaft soll dieser Einflussfaktor in diesem Rahmen nicht weiter beachtet werden. Vgl. Stahl, H. K., Kundenloyalität kritisch betrachtet, a.a.O., S. 96.

<sup>276</sup> Dabei entstehen psychische Kosten nur dann, wenn das Mitglied seine positive Hinstimmung zum Mitgliedschaftssystem nicht in Frage stellt und sich somit dem System verpflichtet fühlt. Beispielhaft sei ein situativer Kontext angenommen, der es notwendig erscheinen lässt, Leistungen über Wettbewerber zu beziehen. In einem solchen Fall vermindern die wahrgenommenen psychischen Kosten die Nutzen-Kosten-Differenz der Transaktion. Vgl. auch Frank, R. H., Die Strategie der Emotionen, München 1992, S. 75ff.

<sup>277</sup> Aufgrund der Freiwilligkeit der Selbstverpflichtung empfindet das Mitglied dies dabei nicht als Einschränkung oder Verzicht. Vgl. Stahl, H. K., Kundenloyalität kritisch betrachtet, in: Hinterhuber, H. H., Matzler, K. (Hrsg.), Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, a.a.O., S. 96.

versehen.<sup>278</sup> Im Ergebnis führt dies zu einer Verschiebung des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts zugunsten der Aufrechterhaltung der Beziehung.

Ein weiterer Stabilitätsfaktor der Beziehung im Zusammenhang mit Commitment ist in einer **ungleichen Bewertung positiver und negativer Leistungserlebnisse** zu sehen. Eine solche Ungleichbehandlung ist auf das allgemeine Streben nach Harmonie des Menschen zurückzuführen und lässt sich mit Hilfe von Dissonanz- und Gleichgewichtstheorien erklären.<sup>279</sup> Demnach tendieren Menschen mit hohem Commitment dazu, auftretende Widersprüche, wie bspw. negative Erlebnisse in einer grundsätzlich positiv bewerteten Beziehung, zu beseitigen.<sup>280</sup> Eine Möglichkeit zur Erreichung eines erneuten Gleichgewichtszustandes besteht in der selektiven Wahrnehmung nur positiver Bestandteile des Austauschprozesses. Eine Weitere in einer Umbewertung von Kosten- und Nutzenbestandteilen der Beziehung, bis wieder eine positive Bewertung der Gesamtbeziehung erreicht wird.<sup>281</sup> Im Ergebnis ist dies gleichbedeutend mit einer Verzerrung der Kognition, damit die Entscheidung der Bindung innerhalb des Mitgliedschaftssystems gerechtfertigt und als richtig angesehen werden kann.

---

<sup>278</sup> Vgl. Stahl, H. K., Kundenloyalität kritisch betrachtet, a.a.O., S. 97.

<sup>279</sup> Unter den gleichgewichtstheoretischen Ansätzen findet insbesondere die Dissonanztheorie von Festinger Berücksichtigung in der theoretischen und empirischen Forschung. Vgl. Festinger, L., Theorie der kognitiven Dissonanz, Bern, a.a.O.. Zum diesbezüglichen Gang der Forschung vgl. auch Frey, D., Gaska, A., Die Theorie der kognitiven Dissonanz, in: Frey, D., Irle, M. (Hrsg.), Theorien der Sozialpsychologie, Bd. I: Kognitive Theorien, Bern u. a. 1993.

<sup>280</sup> Den wahrgenommenen Widerspruch könnte das Mitglied auch durch eine Auflösung der Mitgliedschaft beseitigen. Bei Mitgliedern mit einem hohen Commitment wird dies jedoch nicht erwartet, da durch die Abwanderung zusätzliche und i. d. R. größere psychische Spannungen und damit Dissonanzen entstehen. Eine Abwanderung wird dementsprechend erst dann in Betracht gezogen, wenn der Attraktivitätsvorsprung alternativer Anbieter sehr groß wird. Vgl. Stahl, H. K., Kundenloyalität kritisch betrachtet, in: Hinterhuber, H. H., Matzler, K. (Hrsg.), Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 98.

<sup>281</sup> Kroeber-Riel identifiziert in diesem Zusammenhang vier grundsätzliche Wege der Konsumenten, um mit kognitiven Konflikten umzugehen. Er unterscheidet im Einzelnen: Vermeidung von Inkonsistenzen durch selektive Wahrnehmung, Reduzierung von Inkonsistenzen durch Veränderung der Einstellungen oder des Verhaltens, Umdefinition situativer Komponenten, die zu Inkonsistenzen führten und Verdrängung von Inkonsistenzen aus dem Bewusstsein. Vgl. Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 183.

Aufbauend auf diesen Wirkungen des Commitment soll folgende Hypothese formuliert werden:

H<sub>C</sub>: Je größer das Commitment zur Mitgliedschaft, desto höher ist die Ausprägung der Kundenbindung.

Zur Operationalisierung des Konstrukts Commitment werden in der Literatur unterschiedliche Ansätze vorgeschlagen. Insbesondere der Ansatz von MEYER und ALLEN, die das Konstrukt in eine instrumentelle, eine einstellungsbezogene und eine zeitliche Komponente unterteilen, hat dabei weite Verbreitung gefunden.<sup>282</sup>

Obgleich diese Komponenten grundsätzlich auch für das Commitment der Mitglieder zum Bezugsobjekt der Buchgemeinschaft von Bedeutung sind, soll in der vorliegenden Untersuchung eine **Fokussierung auf die einstellungsorientierten Indikatoren** vorgenommen werden. Diese Vorgehensweise ist insbesondere damit zu begründen, dass die Mitgliedschaft in der vorliegenden Untersuchung keine Vorbedingungen an die Mitglieder in Form spezifischer Investitionen stellt.<sup>283</sup> Die instrumentelle Dimension, die auf diesen Aspekt abzielt, erscheint somit in dem vorliegenden Untersuchungsrahmen verzichtbar. Auch die zeitliche Komponente als längerfristiges, konstantes und ausdauerndes Verhalten in der Austauschbeziehung soll in die Operationalisierung des Commitments keinen Eingang finden. Sie ist Ergebnis des Commitments und als solches Teil der Untersuchungshypothese im Zusammenhang mit der Bindung innerhalb des Mitglied-

---

<sup>282</sup> Vgl. Meyer, J. P., Allen, N. J., A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, in: Human Resource Management Review, Vol. 1, Nr. 1, 1990, S. 61ff.

<sup>283</sup> Als spezifische Investition in diesem Zusammenhang werden Investments in die Beziehung verstanden, die so groß oder so spezifisch sind, dass nach Beendigung der Beziehung nur schwer alternative Verwendungsmöglichkeiten bestehen. Der Mitgliedschaftsbeitrag kann vor diesem Hintergrund nicht als spezifische Investition betrachtet werden.

schaftssystems.<sup>284</sup> Dagegen soll die emotionale Hinwendung zum Mitgliedschaftssystem im Sinne einer Selbstverpflichtung differenziert erfasst werden. Diesbezüglich wird einerseits eine subjektive Wertung der Zweckhaftigkeit und damit **Förderungswürdigkeit** des Mitgliedschaftssystems berücksichtigt. Indikatoren, die diesen Aspekt abzudecken versuchen, sind die gesamtgesellschaftliche Nutzenbewertung und die Einschätzung der Bewertung der Vorteilhaftigkeit der Mitgliedschaft für andere Menschen. Andererseits wird die **emotionale Hinwendung** zu dem Mitgliedschaftssystem betont, die das Mitglied bewegt, trotz kurzfristiger ökonomischer Nachteile die Mitgliedschaft und das Bezugsverhalten nicht in Frage zu stellen. Hierbei soll insbesondere auf die Verbundenheit, die Identifikation mit der Buchgemeinschaft und die empfundene Sympathie abgestellt werden. Daneben findet das empfundene Bedauern über eine mögliche Auflösung des Mitgliedschaftssystems Eingang in die Erfassung des Konstrukts. Abb. 15 gibt einen Überblick über die konkrete Umsetzung der Indikatoren in dem Fragebogen und die postulierte Wirkungsrichtung auf die Kundenbindung.

---

<sup>284</sup> Vgl. Fischer, T., Tewes, M., Vertrauen und Commitment in der Dienstleistungsinteraktion, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001, Wiesbaden 2001, S. 309.

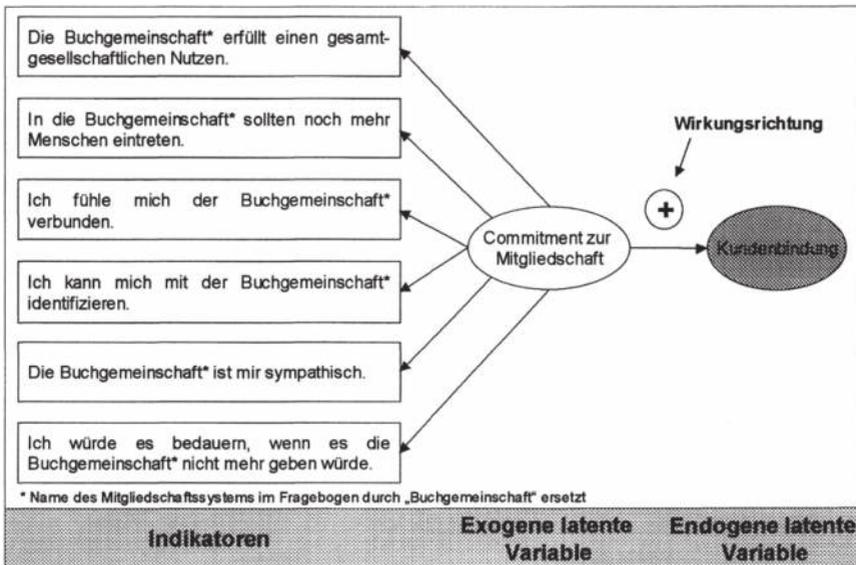


Abb. 15: Operationalisierung und Wirkungsrichtung des "Commitment"

### 3.2.4 Die Community der Buchgemeinschaft

Konstitutives Element von Mitgliedschaftssystemen ist der Beitritt zu einer Gemeinschaft. Auch wenn dieser Beitritt nicht zwingend den Kontakt mit anderen Mitgliedern zur Folge hat, werden diesbezügliche Bedürfnisse von Mitgliedern in vielen Mitgliedschaftssystemen berücksichtigt. Ein Angebot von Interaktionsmöglichkeiten auf der Ebene der Mitglieder ist auch im Sinne des Trägers der Mitgliedschaft, da durch den intersubjektiven Austausch einerseits ein wesentliches Eintrittsmotiv abgedeckt wird. Andererseits kann so ein zusätzlicher Nutzen für die Mitglieder innerhalb des Systems geschaffen werden, der nachhaltig zur Bereitschaft zum Verbleib in dem Mitgliedschaftssystem beitragen kann. GRUEN konstatiert in diesem Zusammenhang: „Often a large portion of the value of belonging

to a membership organization comes through the relationships that members establish with other members“.<sup>285</sup>

Die Stärke des Strebens nach Community der Mitglieder in Mitgliedschaftssystemen wird von der Angebotsleistung und der derzeitigen Ausgestaltung des Community-Gedankens beeinflusst. Hohe Ausprägungen von Community sind insbesondere dann zu erwarten, wenn der Austausch von Informationen zwischen den Mitgliedern einen hohen Wert für die Mitglieder generieren kann. Dies ist oft bei komplexen Leistungsangeboten der Fall, bei denen die Mitglieder zusätzliche Informationsquellen darstellen, die helfen, eine adäquate Nutzung des Leistungsangebots sicherzustellen.<sup>286</sup>

Andererseits gewinnt der Austausch mit Mitgliedern und somit die Community an Bedeutung, wenn es sich um emotional geprägte Leistungen handelt, um die ein Mitgliedschaftssystem konzipiert ist. Hier steht neben dem informellen insbesondere der soziale Austausch als Nutzenkomponente im Vordergrund der Community. Aufgrund der engen Verknüpfung der Community mit dem Geschäftsmodell eines Mitgliedschaftssystems soll folgende Hypothese formuliert werden:

$H_{Com}$ : Je größer die Bedeutung der Community für die Mitglieder, desto höher ist die Ausprägung der Kundenbindung.

Zur Operationalisierung der Bedeutung der Community soll insbesondere auf drei Indikatoren zurückgegriffen werden. Zum einen erfolgt eine direkte Abfrage der subjektiven Wichtigkeit eines intensiveren Austausches mit anderen Mitgliedern. Zum anderen soll von den Mitgliedern eingeschätzt werden, ob eine grundsätzlich sympathische Einschätzung der anderen Mitglieder als Voraussetzung einer gewollten Interaktion besteht. Daneben wird unabhängig von dem aktuellen Imp-

---

<sup>285</sup> Gruen, T. W., *Membership Customers and Relationship Marketing*, a.a.O., S. 371.

<sup>286</sup> Dies ist bspw. der Fall in Fitnessclubs, in denen die Mitglieder gemeinsam trainieren und gegenseitig Informationen über Übungen austauschen bzw. die richtige Durchführung an den Geräten überwachen.

lementierungsgrad einer Community erfasst, ob sich die Mitglieder als Teil einer Gemeinschaft empfinden und somit eine Basis für einen mitgliedschaftsbezogenen Austauschprozess vorliegt. Abb. 16 gibt einen Überblick über die Indikatoren des Konstrukts und die unterstellte Wirkungsrichtung.

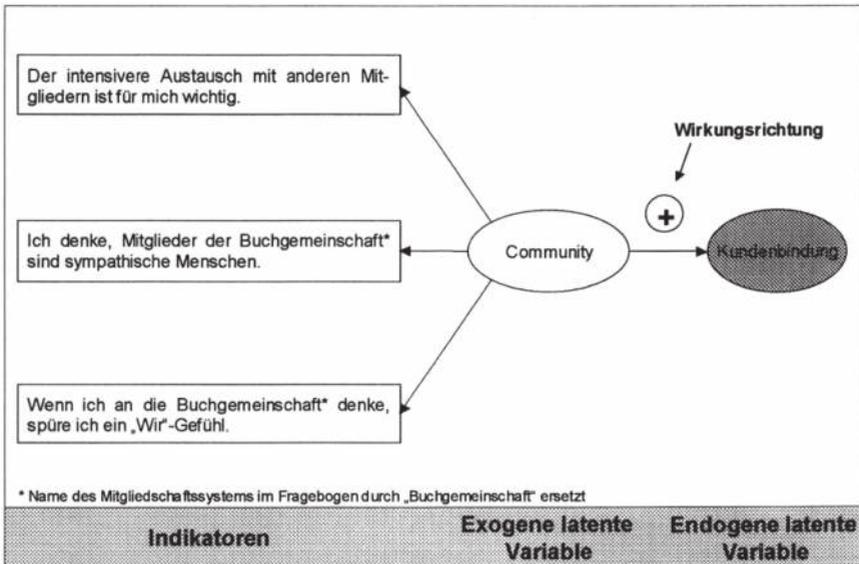


Abb. 16: Operationalisierung und Wirkungsrichtung des Konstrukts „Community“

### 3.2.5 Die Convenience der Mitglieder

Der Begriff Convenience umfasst das Streben der Mitglieder nach **Bequemlichkeit**, **Annehmlichkeit** und **Verfügbarkeit**.<sup>287</sup> Im Kontext des betrachteten

<sup>287</sup> Vgl. Meffert, H., Giloth, M., Aktuelle markt- und unternehmensbezogene Herausforderungen an die Markenführung, in: Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 114.

Mitgliedschaftssysteme besteht diesbezüglich ein enger Zusammenhang mit den **Prozessen der Kaufentscheidung** und des **Leistungsbezugs**, die aufgrund der Konzentration des Mitgliedschaftssystems auf den Versandhandel eine deutliche Abweichung im Vergleich zum dominierenden stationären Buchhandel aufweisen.<sup>288</sup> So findet der Informations-, Bewertungs- und Auswahlprozess unabhängig vom Verkaufsort auf der Basis von Katalogen und sonstigen Informationsmaterialien statt. Sie werden dem Mitglied auf dem postalischen Weg zu Hause zugänglich gemacht. Dementsprechend unterliegt das Mitglied bei der Auswahl keinerlei zeitlicher Beschränkung und kann den Kaufentscheidungsprozess über einen längeren Zeitraum ausdehnen, ohne zusätzliche Kosten, bspw. in Form von Fahrtkosten zur Einkaufsstätte, in Kauf nehmen zu müssen.

Ebenfalls unabhängig von Raum und Zeit stellt sich der **Orderprozess** dar. Dies gelingt, da die Bestellung der gewünschten Produkte mit Bestellkarten (Brief oder Fax) oder einem Online-Kontakt im Internet realisiert werden kann. Lediglich der telefonische Kontakt ist den Öffnungszeiten des stationären Buchhandels angepasst und damit zeitlich limitiert.<sup>289</sup> Die bestellten Produkte erreichen das Mitglied auf dem Zustellweg i. d. R. in einem oder wenigen Werktagen. Die Prozesse der Bestellung und Zusendung sind von den Mitgliedern gelernt und werden grundsätzlich positiv bewertet. Dies geht aus den hohen Zufriedenheitszahlen einerseits

---

<sup>288</sup> Convenience wird aufgrund der spezifischen Auswahl- und Bezugsprozesse, die mit dem Versandhandel als bevorzugten Distributionsweg der Mitgliedschaftssysteme im Buchhandel in enger Beziehung stehen, den mitgliedschaftsspezifischen Determinanten zugeordnet. Da im Zusammenhang mit der Etablierung der Neuen Medien Mitgliedschaftssysteme diesen speziellen Vertriebsweg nicht mehr dominieren, sondern mit verstärkt bindungsfreien Versandhändlern, wie z. B. Amazon, im Wettbewerb stehen, ist jedoch auch eine Zuordnung zu den unspezifischen Determinanten der Kundenbindung denkbar.

<sup>289</sup> Mitglieder, die den Entscheidungs- oder Bezugsprozess als wenig geeignet empfinden, bemängeln insbesondere die fehlende Möglichkeit, Bücher zu sehen bzw. Probe zu lesen und die gewünschten Bücher sofort mitzunehmen. Weitere Kritikpunkte bezüglich der dargestellten Prozesse liegen in der lediglich telefonisch möglichen Beratung und der fehlenden Atmosphäre von Buchhandlungen.

mit der Abwicklung von Bestellungen (91,1%) und andererseits mit der Lieferzeit von bestellten Büchern hervor (83,8%).<sup>290</sup>

Eine positive Beurteilung der Prozesskomponenten durch die Mitglieder lässt sich aufgrund der Ähnlichkeit der dargestellten Prozesse mit dem Kauf über das Internet auch an der steigenden Nutzung des Internetangebots des Mitgliedersystems ablesen.

Abb. 17 gibt einen Überblick über die relative Veränderung von Zugriffszahlen auf die Internetseite der Buchgemeinschaft.<sup>291</sup>

Es kann davon ausgegangen werden, dass die unter „Convenience“ subsumierten Inhalte einen positiven Nutzen für den Konsumenten schaffen. Damit erscheint das Konstrukt „Convenience“ als potenzielle Determinante der Kundenbindung, für die folgender Wirkungszusammenhang angenommen werden kann.<sup>292</sup>

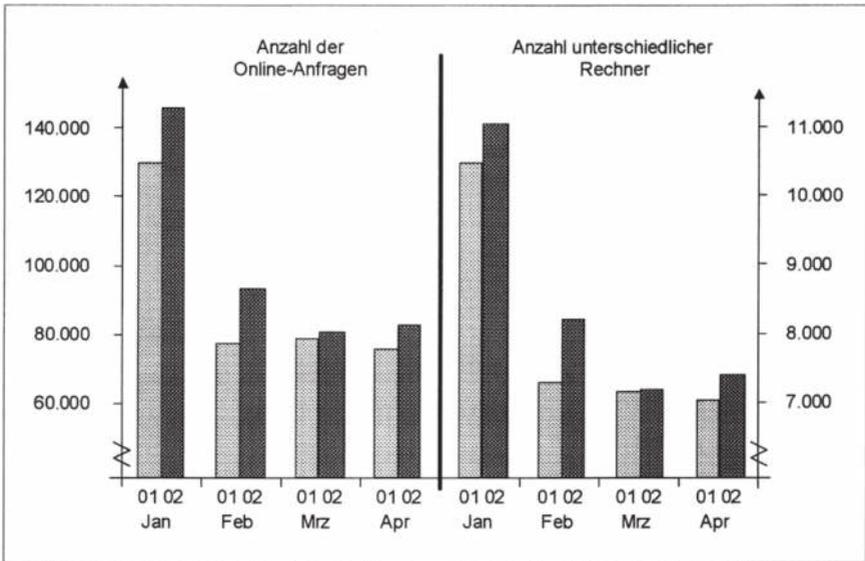
$H_{\text{Con}}$ : Je größer die wahrgenommene Convenience des Bezugs über das Mitgliedersystem, desto höher ist die Ausprägung der Kundenbindung.

---

<sup>290</sup> Gemessen auf einer 5er Skala von 1 = sehr zufrieden bis 5 = sehr unzufrieden. Die Prozentsätze von 91,1% bzw. 83,8% beziehen sich dabei jeweils auf die ersten beiden Klassen. Vgl. zur Konzeption der empirischen Untersuchung im Einzelnen Kapitel C 1.1.

<sup>291</sup> Dabei wird die Darstellung der Online-Anfragen durch die Anzahl identifizierter Rechner ergänzt, um abschätzen zu können, auf wie viele verschiedene Zugriffsplätze sich die Anfragen verteilen.

<sup>292</sup> Damit wird auch deutlich, dass insbesondere internetbasierte Versandhändler aufgrund der Ähnlichkeit der Auswahl- und Bezugsprozesse in dieser Positionierungsdimension des Wettbewerbs ernst zu nehmende Wettbewerber darstellen. Abzulesen ist dies nicht zuletzt aus den Marktanteilsverschiebungen der letzten Jahre zu Gunsten des Internethandels (vgl. Kapitel B 1).

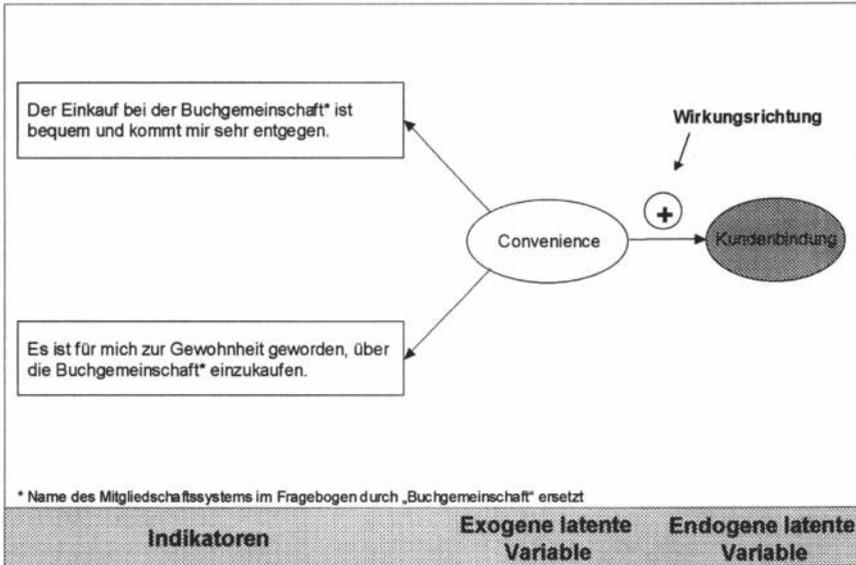


**Abb. 17: Relative Veränderung der Zugriffszahlen auf die Internetseiten der Buchgemeinschaft**

Bei der Operationalisierung des Konstrukts der Convenience ist der Abgleich subjektiver Anforderungen an den Entscheidungs- und Bezugsprozess von Bedeutung. Aus diesem Grund wurde ein Indikator formuliert, der auf die Eignung der Einkaufsprozesse innerhalb des Mitgliedschaftssystems abstellt. Die wahrgenommene Adäquanz der Prozesskomponenten lässt sich zudem daran ablesen, welche Art von Entscheidungsprozess in der konkreten Bedürfnissituation bei der Wahl des Bezugsweges vorliegt. Bei einer positiven Beurteilung der Prozesskomponenten ist damit zu rechnen, dass die Mitglieder die Bezugsquelle nicht in jeder folgenden Bedürfnissituation neu überdenken, sondern standardisierte bzw. automatisierte Verhaltensmuster entwickeln.<sup>293</sup> Eine solche Habitualisierung des Einkaufsverhaltens kann mit einem Indikator abgebildet werden, der an dem Grad der

<sup>293</sup> Dies umso mehr, als identische Produktleistungen des Mitgliedschaftssystems zum großen Teil auch über andere Einkaufsstätten bezogen werden können.

Gewohnheitsmäßigkeit der Einkaufsentscheidung über das Mitgliedschaftssystem ansetzt.<sup>294</sup> Eine Übersicht über die Operationalisierung der Convenience sowie der unterstellten Wirkungsrichtung in Bezug auf die Kundenbindung findet sich in Abb. 18.



**Abb. 18: Operationalisierung und Wirkungsrichtung des Konstrukts „Convenience“**

### 3.3 Mitgliedschaftsunspezifische Determinanten der Kundenbindung

Neben den diskutierten mitgliedschaftsspezifischen Einflussfaktoren auf die Kundenbindung lassen sich auch allgemeine Determinanten identifizieren, die die Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Kunde sowohl innerhalb als auch

<sup>294</sup> Vgl. Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 391.

außerhalb von Mitgliedschaftssystemen beeinflussen.<sup>295</sup> Eingang in die Untersuchung sollen insbesondere die Zufriedenheit der Mitglieder mit der Buchgemeinschaft, die Attraktivität von Wettbewerbsangeboten, die ökonomischen Wechselbarrieren, das Image des Mitgliedschaftssystems und das Variety Seeking der Mitglieder erfahren.

### 3.3.1 Die Zufriedenheit mit der Mitgliedschaft

**Zufriedenheit** ist in Abgrenzung zahlreicher anderer hypothetischer Konstrukte in der Käuferverhaltensforschung ein Begriff, der auch im **alltäglichen Sprachgebrauch** Verwendung findet und den die Menschen mit einem Gefühl der innerlichen Ausgeglichenheit, des Wohlbefindens, der Genugtuung oder der Freude verbinden.<sup>296</sup>

Auch die wissenschaftliche Literatur hat sich im Rahmen der empirischen Verhaltensforschung intensiv mit dem Begriff der Kundenzufriedenheit auseinandergesetzt. Im Ergebnis hat dies dazu geführt, dass sich unterschiedliche Definitionsansätze der Kundenzufriedenheit herausgebildet haben, die sich vor allem in den einbezogenen Komponenten unterscheiden.<sup>297</sup> Lange Zeit wurde in diesem Kontext eine rein **kognitive Begriffsabgrenzung** vorgenommen. HOWARD und SHETH beschreiben die Kundenzufriedenheit diesbezüglich zunächst als „the buyer’s cognitive state of being adequately or inadequately rewarded for the sacrifice he has undergone“. <sup>298</sup> Neuere Ansätze der Kundenzufriedenheitsforschung haben die

---

<sup>295</sup> Die Auswahl der Determinanten als potenzielle Einflussfaktoren der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen gründet sich auf theoretische Überlegungen im Rahmen der Verhaltenswissenschaften. Zusätzlich wurden für die Selektion die Ergebnisse aus den explorativen Fokusgruppendifkussionen sowie den Expertengesprächen herangezogen.

<sup>296</sup> Vgl. Müller, W. (Hrsg.), Duden – Bedeutungswörterbuch, 2. Aufl., Mannheim u. a. 1985, S. 777; Wahrig, G., Krämer, H., Zimmermann, H. (Hrsg.), Brockhaus – Deutsches Wörterbuch, Wiesbaden, Stuttgart 1984, S. 860.

<sup>297</sup> Vgl. Bauer, M., Kundenzufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen – Kritische Ereignisse, nichtlineare Zufriedenheitsbildung und Zufriedenheitsdynamik, Wiesbaden 2000, S. 16.

<sup>298</sup> Howard, J. A., Sheth, N., The Theory of Buyer Behavior, New York 1969.

Bemühungen verstärkt, den Einfluss der Emotionen als **affektive Komponente** auf das Zufriedenheitsurteil nachzuweisen. In diesem Rahmen belegen MANO und OLIVER in einer kausalanalytischen Betrachtung den Einfluss von positiven und negativen Emotionen auf die Kundenzufriedenheit<sup>299</sup>, und auch WIRTZ und BATESON ermitteln sowohl einen kognitiven als auch einen affektiven Einfluss auf das Zufriedenheitsurteil.<sup>300</sup> In Reaktion auf diese Forschungsergebnisse korrigiert OLIVER seine ursprünglich kognitiv ausgestaltete Definition von Kundenzufriedenheit und konstatiert: „*Satisfaction is the consumer’s fulfillment response. It is a judgement that a product or service feature, or the product or service itself, provided (or is providing) a pleasurable level of consumption-related fulfillment, including levels of under- or overfulfillment*“.<sup>301</sup>

Das hypothetische Konstrukt der Kundenzufriedenheit wird in der wissenschaftlichen Diskussion immer wieder in **Beziehung zur Kundenbindung** gesetzt. Zur **theoretischen Begründung** dieses Zusammenhangs lassen sich insbesondere die Theorie der kognitiven Dissonanz, die Lerntheorie, die Risikotheorie und die behavioristische Kaufverhaltenstheorie heranziehen.

Nach der **Theorie der kognitiven Dissonanz** (vgl. Kapitel B 3.2.3) streben Individuen nach einem Gleichgewicht in ihrem kognitiven Einstellungssystem.<sup>302</sup> Empfindet ein Kunde Zufriedenheit mit seiner Wahlentscheidung, befindet er sich

<sup>299</sup> Vgl. Mano, H., Oliver, R. L., Assessing the Dimensionality and Structure of Consumption Experience: Evaluation, Feeling, and Satisfaction, in: Journal of Consumer Research, Vol. 20, 1993, S. 451ff.

<sup>300</sup> Vgl. Wirtz, J., Bateson, J., Consumer Satisfaction with Services: Integrating the Environmental Perspective in Services Marketing into the Traditional Disconfirmation Paradigm, in: Journal of Business Research, Vol. 44, 1999, S. 55ff. Weitere Belege für einen Einfluss von Emotionen finden sich bspw. bei: Peterson, R., Wilson, W., Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 20, 1992, S. 61ff. oder auch bei Dubé, L., Morgan, M., Capturing the Dynamics of In-Process Consumption Emotions and Satisfaction in Extended Service Transactions, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 15, 1998, S. 309ff.; Westbrook, R., Oliver, R. L., The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction, in: Journal of Consumer Research, Vol. 18, 1991, S. 84ff.

<sup>301</sup> Oliver, R. L., Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer, New York 1997, S. 13.

<sup>302</sup> Vgl. Festinger, L., Theorie der kognitiven Dissonanz, Bern, a.a.O.; Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 183ff.

in einem solchen Gleichgewicht. Ein Anbieterwechsel führt in diesem Kontext zu keiner Verbesserung der psychischen Situation des Konsumenten, sodass für ihn kein Anlass besteht, in folgenden Bedürfnissituationen eine differenzierte Wahlentscheidung bezüglich der Bezugsquelle zu treffen.<sup>303</sup>

Zur theoretischen Fundierung des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung werden zudem **psychologische Lerntheorien**<sup>304</sup> herangezogen.<sup>305</sup> Diesbezüglichen Ansätzen liegt die Annahme zu Grunde, dass Individuen lediglich Verhaltensweisen beibehalten, für die sie in der Vergangenheit belohnt wurden. Führt eine Handlung dagegen zu einer Bestrafung, wird sie nicht mehr realisiert.<sup>306</sup> Bezogen auf das Wiederwahlverhalten bedeutet dies, dass sich mit zunehmend positiven Konsumerlebnissen in der Vergangenheit die Wahrscheinlichkeit des Wiederkaufs und somit der Kundenbindung erhöht. Zufriedenheit wird in diesem Kontext als Auswirkung aus der Belohnung in Zusammenhang mit dem Leistungsbezug interpretiert.

Auch die theoretische Konzeption des **wahrgenommenen Risikos**<sup>307</sup> kann zur Erklärung des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbin-

---

<sup>303</sup> Vgl. Weinberg, P., Markentreue und Markenwechsel, in: Hoyos, C., Kroeber-Riel, W., Rosenstiel, L. (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen: Gesamtwirtschaft – Markt – Organisation – Arbeit*, München 1987, S. 165.

<sup>304</sup> Lernen wird dabei als Veränderung des Verhaltens aufgrund von Erfahrungen verstanden.

<sup>305</sup> In einer groben Systematisierung nach der Komplexität der Reizeinheiten lassen sich einerseits neurophysiologische Lerntheorien identifizieren, die die Ebene einzelner Nervenzellen fokussieren. Andererseits, und in dem vorliegenden Untersuchungsrahmen von größerem Interesse, können psychologische Lerntheorien ausgemacht werden, die sich insbesondere mit komplexeren Verhaltensweisen, wie z. B. dem Kauf eines Produktes, beschäftigen. Vgl. Kroeber-Riel, W., *Konsumentenverhalten*, a.a.O., S. 324. Diesbezügliche Modelle bilden das Lernverhalten überwiegend als einen probalistischen Prozess ab. Vgl. bspw. Bush, R. R., Mosteller, F., *Stochastic Models for Learning*, New York 1955.

<sup>306</sup> Vgl. Kühn, A. A., Die Produktwahl des Konsumenten als Lernprozess, in: Kroeber-Riel, W. (Hrsg.), *Marketingtheorie. Verhaltensorientierte Erklärungen von Marktreaktionen*, Köln 1972, S. 156ff.

<sup>307</sup> Der Begriff des wahrgenommenen Risikos wurde erstmals von Bauer in die Literatur zum Konsumentenverhalten eingeführt. Vgl. Bauer, R. A., *Consumer Behavior as Risk Taking*, in: Specht, K. G., Wiswede, G. (Hrsg.), *Marketingsoziologie. Soziale Interaktionen als Determinanten des Marktverhaltens*, Berlin 1976 (1960), S. 207ff.

dung dienen.<sup>308</sup> Der Begriff des wahrgenommenen Risikos ist dabei Ausdruck eines Konflikts, der auf einer kognitiven Einschätzung beruht<sup>309</sup> und beschreibt die subjektive Unsicherheit des Konsumenten, dass für ihn aus einer Kaufentscheidung negative Folgen entstehen.<sup>310</sup> Diese Unsicherheit ist auf ein Informationsdefizit des Konsumenten zurückzuführen, das eine exakte Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Leistungsangeboten unterschiedlicher Wettbewerber nicht zulässt. Eine Hauptthese in Verbindung mit dem wahrgenommenen Risiko lautet, dass der Konsument ab einer intersubjektiv verschiedenen Toleranzschwelle bemüht sein wird, das subjektive Risiko zu reduzieren.<sup>311</sup> Als mögliche Strategie zur Risikoreduktion bietet sich neben der Bemühung um eine verbesserte Informationsversorgung oder einer Orientierung an Meinungsführern insbesondere ein treues Kaufverhalten an. Um dem Risiko einer nicht den Bedürfnissen entsprechenden Leistung zu entgehen, wählt der Konsument nach diesem Erklärungsansatz den Anbieter, mit dem er in der Vergangenheit zufrieden war.<sup>312</sup>

Zur Erklärung der interessierenden Verbindung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung eignet sich auch der **entscheidungstheoretische Ansatz**

---

<sup>308</sup> Vgl. Homburg, Ch., Giering, A., Hentschel, F., Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, a.a.O., S. 91.

<sup>309</sup> Dieser Konflikt kann nach Kroeber-Riel auch als Vor-Entscheidungsdissonanz interpretiert werden, was in Übereinstimmung mit Bauer dazu führt, dass auch wesentliche Erkenntnisse aus der Dissonanzforschung einbezogen werden können. Vgl. Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 387. Bauer, R. A., Consumer Behavior as Risk Taking, a.a.O., S. 207ff.

<sup>310</sup> Vgl. Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 386. In der Literatur werden diesbezüglich unterschiedliche Risikoarten unterschieden. Eine häufige Unterteilung in finanzielle, funktionale, soziale, physische und psychische findet sich bspw. bei Trommsdorff, V., Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 244.

<sup>311</sup> Die Toleranzschwelle wird dabei maßgeblich von der Art der Entscheidung beeinflusst. Bei einfachen Entscheidungsprozessen, wie impulsiven Kaufentscheidungen, ist kaum mit einer Risikowahrnehmung zu rechnen. Dies ändert sich, werden die Leistungsentscheidungen bedeutsamer und die Entscheidungsprozesse komplexer. Vgl. Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 388.

<sup>312</sup> Vgl. Homburg, Ch., Giering, A., Menon, A., Relationship Characteristics as Moderators of the Satisfaction-Loyalty Link: Findings in a Business-to-Business-Context, Arbeitspapier des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, Nr. 30, Mannheim 1999, S. 5. Hierbei wird unterstellt, dass die Konsumenten eine risikoaverse Verhaltensweise verfolgen.

von Bayes, der in die behavioristische Forschungstradition eingeordnet werden kann. In diesem Rahmen wird unterstellt, dass ein Konsument aus einem Set an Leistungsangeboten, die auf dem Markt verfügbar sind, dasjenige auswählt, von dem er erwartet, dass es seine Zufriedenheit maximiert.<sup>313</sup> Je größer die Zufriedenheitserwartungen in Bezug auf einzelne Produktleistungen sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit der Leistungswahl. Demnach zeichnen sich Leistungsangebote mit hoher kundenseitiger Zufriedenheit durch eine höhere Bindung der Kunden aus.<sup>314</sup>

Die theoretische Fundierung der zentralen Bedeutung der Kundenzufriedenheit für die langfristige Bindung der Kunden konnte auch empirisch in einer Vielzahl von branchen-, anbieter- bzw. markenspezifischen Analysen nachgewiesen werden.<sup>315</sup> Auch wenn nur wenige empirische Studien diesen Zusammenhang im Rahmen von Mitgliedschaftssystemen überprüft haben<sup>316</sup>, soll aufgrund der theoretischen Überlegungen und der eindeutigen Wirkungsrichtung in bindungsfreien Interaktionsbeziehungen folgender Zusammenhang formuliert werden:

---

<sup>313</sup> Vgl. Berger, J. O., *Statistical Decision Theory and Bayesian Analysis*, New York 1985.

<sup>314</sup> Vgl. Anderson, E. W., Sullivan, M. W., *The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms*, in: *Marketing Science*, Vol. 12, 1993, Nr. 2, S. 13.

<sup>315</sup> Vgl. bspw. Anderson, E. W., Sullivan, M. W., *The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms*, a.a.O., S. 6ff.; Bolton, R. N., *A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction*, a.a.O., S. 45ff.; Burmann, Ch., *Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität*, a.a.O., S. 249ff.; Giering, A., *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität*, a.a.O.; Henning-Thurau, T., Hansen, U., *Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction*, Wiesbaden 2000; Herrmann, A., Johnson, M. D., *Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung*, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg. 51, 1999, S. 579ff.; Krüger, S. M., *Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement: Kundenzufriedenheit und Kundenwert als Steuerungsgröße für die Kundenbindung in marktorientierten Dienstleistungsunternehmen*, a.a.O.; Rust, R. T., Zahorik, A., *Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share*, in: *Journal of Retailing*, Vol. 69, Nr. 2, 1993, S. 193ff.

<sup>316</sup> Vgl. Gruen, T. W., *Membership Customers and Relationship Marketing*, a.a.O., S. 369; Wirtz, J., Kum, D., *Determinants of Membership Marketing Programs*, a.a.O., S. 40ff.

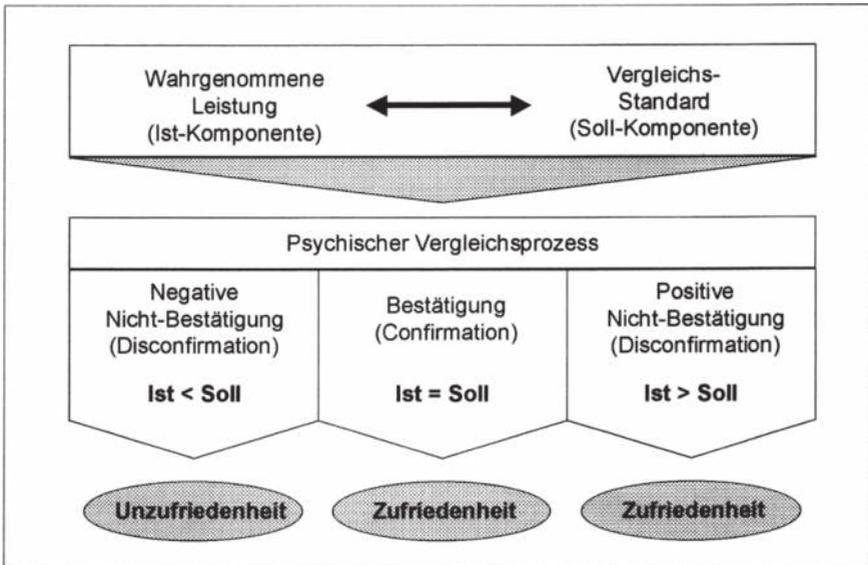
H<sub>z</sub>: Je größer die Zufriedenheit der Mitglieder, desto höher ist die Ausprägung der Kundenbindung.

Um Ansatzpunkte zur **Operationalisierung** des hypothetischen Konstrukts zu erhalten, ist es erforderlich, die **Entstehung der Kundenzufriedenheit** nachzuvollziehen. Die größte Bedeutung innerhalb der Modellierungsrahmen der Kundenzufriedenheit nimmt das **Confirmation/Disconfirmation Paradigma** ein.<sup>317</sup> Der Erklärungsansatz fußt auf dem Grundgedanken, dass dem Zufriedenheitsurteil des Konsumenten ein **Soll-Ist-Vergleich** vorausgeht.<sup>318</sup> Dabei vergleicht der Konsument die erfasste Leistung des Unternehmens mit einer bestimmten Soll-Größe. Entspricht die wahrgenommene Leistung dem Vergleichsstandard, spricht man von **Bestätigung** (Confirmation). In einem solchen Fall der exakten Übereinstimmung wird angenommen, dass der Konsument **Zufriedenheit** empfindet. Liegt keine Entsprechung mit dem Vergleichsniveau vor, spricht man von einer Nicht-Bestätigung (Disconfirmation). Hierbei können zwei Unterfälle unterschieden werden. Kann die Leistung des Unternehmens das Soll-Niveau nicht erreichen, spricht man von einer **negativen Nicht-Bestätigung**, die in **Unzufriedenheit** der Kon-

<sup>317</sup> Vgl. Oliver, R. L., A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, in: Journal of Marketing Research, Vol. 17, 1980, S. 460ff.; Fornell, C., et. al., The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings, in: Journal of Marketing, Vol. 60, 1996, S. 7ff.; Meffert, H., Schwetje, T., Messprobleme der Kundenzufriedenheit – Erfahrungen aus einem Marktforschungsprojekt, Arbeitspapier Nr. 114 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Münster 1998, S. 3. In der vorliegenden Untersuchung soll das Confirmation/Disconfirmation Paradigma als integrativer Rahmen verstanden werden, in den andere Ansätze zur Erklärung der Entstehung von Kundenzufriedenheit eingeordnet werden können. Diesbezüglich sind insbesondere die Assimilationstheorie, die Kontrast Theorie, die Attributionstheorie und die Prospect Theorie zu nennen, die aufgrund des geringen zusätzlichen Erklärungsbeitrags an dieser Stelle jedoch nicht weiter analysiert werden sollen. Vgl. diesbezüglich: Mittal, V., Kumar, P., Tsiros, M., Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time: A Consumption-System Approach, a.a.O., S. 88ff.; Helson, H., Adaptation-Level Theory, New York 1964; Heider, F., The Psychology of Interpersonal Relations, a.a.O.; Kahneman, D., Tversky, A., Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk, in: Econometrica, Vol. 47, Nr. 2, 1979, S. 263ff.

<sup>318</sup> Ölander bemerkt dazu: "Satisfaction is always judged in relation to a standard". Ölander, F., Consumer Satisfaction – A Sceptic's View, in: Hunt, H. K. (Hrsg.), Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction, Cambridge 1977, S. 412.

umenten mündet.<sup>319</sup> Als Reaktion auf eine **positive Nicht-Bestätigung**, wenn die wahrgenommene Leistung des Unternehmens das Vergleichsniveau übersteigt, stellt sich **Zufriedenheit** beim Nachfrager ein. Dabei gilt der Zusammenhang: Je positiver (negativer) die Abweichung ist, desto höher fällt die (Un-)Zufriedenheit aus.<sup>320</sup> Abb. 19 veranschaulicht noch einmal den Vergleichsprozess des C/D-Paradigmas.



**Abb. 19: Das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma der Zufriedenheitsforschung**

<sup>319</sup> Vgl. Churchill, G., Surprenant, C., An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction, in: Journal of Marketing Research, Vol. 19, 1982, S. 492.

<sup>320</sup> Vgl. Oliver, R. L., A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, a.a.O., S. 460ff.

Diese Grundstruktur des C/D-Paradigmas ist in der Literatur generell akzeptiert. Ansätze zur **Operationalisierung der Kundenzufriedenheit**, die auf dem C/D-Paradigma aufbauen, sind jedoch mit einer Reihe von **Messproblemen** konfrontiert.<sup>321</sup> So besitzt die **Ist-Komponente** im Vergleichsprozess keinen objektiven Charakter, sondern wird durch die **subjektive Wahrnehmung** der Leistung durch den Konsumenten bestimmt.<sup>322</sup> Demnach können nach objektiven Kriterien identische Leistungen eines Unternehmens oder Mitgliedschaftssystems als unterschiedliche Werte der Ist-Komponente Eingang in den Vergleichsprozess der nachfragenden Mitglieder finden und somit unterschiedliche Auswirkungen auf die Zufriedenheit haben.

Daneben besteht Uneinigkeit in Bezug auf die **Soll-Komponente** im Vergleichsprozess. Die weiteste Verbreitung in empirischer und theoretischer Hinsicht fanden in diesem Zusammenhang die **Erwartungen der Kunden**. Im Hinblick auf den konkreten Inhalt der Erwartungen lassen sich unterschiedliche Soll-Komponenten identifizieren, auf die der Kunde im Vergleichsprozess zurückgreifen kann.<sup>323</sup> Es ist daher zu vermuten, dass die **Erwartungsarten inter-**

<sup>321</sup> Lijander weist in diesem Zusammenhang auf einen „surprising lack of interest“ bezüglich unterschiedlicher Forschungstraditionen im Rahmen der Zufriedenheitsmessung hin. Lijander, V., Introducing Deserved Service and Equity into Service Quality Models, in: Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.), Dienstleistungsmarketing: Konzeptionen und Anwendungen, Wiesbaden 1995, S. 143. Vgl. Meffert, H., Schwetje, T., Messprobleme der Kundenzufriedenheit – Erfahrungen aus einem Marktforschungsprojekt, a.a.O., S. 14.

<sup>322</sup> Vgl. u. a. Churchill, G., Surprenant, C., An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction, a.a.O., S. 491ff.; Woodruff, R., Cadotte, E., Jenkins, R., Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction, in: Journal of Marketing Research, Vol. 24, 1987, S. 306.

<sup>323</sup> Erwartungshaltungen, verstanden als Ansichten und Meinungen über eine Leistung des Unternehmens zu einem Zeitpunkt vor der Inanspruchnahme können nach Auffassung einiger Autoren aufgebaut werden, wenn der Kunde vor dem Leistungsbezug ausreichende Informationen über einzelne Leistungskomponenten besitzt. Vgl. Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., Zeithaml, V. A., A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions, in: Journal of Marketing Research, Vol. 30, 1993, S. 9. Giering, A., Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, a.a.O., S. 9. Insbesondere bei einem Erstkauf oder im Fall von Mitgliedschaftssystemen bei Erstbezugs nach Eintritt in die Mitgliedschaft kann ein solcher Informationsstand der Konsumenten nicht in jedem Fall vorausgesetzt werden. Aufbauend auf dieser Kritik konzipieren andere Autoren die Erwartungen der Konsumenten als Erwartungsnormen, die weniger eine Antizipation konkreter Leistungsniveaus zum Inhalt haben, sondern die Vorstellungen der Konsumenten in Bezug auf die Leistung vor dem Hintergrund seines bisherigen allgemeinen Erfahrungsschatzes als Basis heranziehen. Vgl. u. a. Woodruff, R., Cadotte, E., Jenkins, R., Expectations and Norms in

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

**individuell verschieden** sind und in Abhängigkeit der konkreten Kaufsituation und der im Zeitablauf gesammelten Erfahrungen auch intraindividuell divergieren.<sup>324</sup> Dabei besteht keine Einigkeit, in welchen Kaufsituationen bei welchen Leistungstypen welche inhaltliche Ausgestaltung der Soll-Komponente den höchsten Beitrag zur Erklärung der Zufriedenheit aufweist.<sup>325</sup> Ebenso kann nicht ausgeschlossen werden, dass mehrere Vergleichsstandards sequentiell oder parallel Verwendung finden.<sup>326</sup>

Auch der **Vergleichsprozess** kann nicht als mathematische Funktion über alle Konsumenten modelliert werden. Vielmehr ist auch hier die subjektive Wahrnehmung der Diskrepanz zwischen Soll- und Ist-Komponente durch den Kunden entscheidend für die Entstehung von Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit.<sup>327</sup>

---

Models of Consumer Satisfaction, a.a.O., S. 305ff. Darüber hinaus finden sich Ansätze, die sich an den Idealvorstellungen der Konsumenten oder als Untergrenze an Minimalforderungen orientieren. Vgl. Holbrook, M., Situation-Specific Ideal Points and Usage of Multiple Dissimilar Brands, in: Sheth, J. (Hrsg.), *Research in Marketing*, Greenwich 1984, S. 93ff. Weiterhin werden bei der Konzeptualisierung Wertvorstellungen des Kunden herangezogen oder soziale Normen als Soll-Leistung dem Vergleichsprozess zu Grunde gelegt. Vgl. Westbrook, R., Reilly, M., Value-Percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction, in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 10, 1983, S. 256ff.; Miniard, P., Cohen, J., Isolating Attitudinal and Normative Influences in Behavioral Intentions Models, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, 1979, S. 102ff.

<sup>324</sup> Vgl. Siefke, A., *Zufriedenheit mit Dienstleistungen*, a.a.O., S. 69.

<sup>325</sup> Vgl. Erevelles, S., Leavitt, C., A Comparison of Current Models of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior*, Vol. 5, 1992, S. 104ff.

<sup>326</sup> Tse und Wilton konnten die parallele und simultane Nutzung unterschiedlicher Vergleichsniveaus empirisch nachweisen. Vgl. Tse, D., Wilton, P., Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, 1988, S. 206ff.

<sup>327</sup> Vgl. Wirtz, J., A Critical Review of Models in Consumer Satisfaction, in: *Asian Journal of Marketing*, Dec. 1993. An diesem Aspekt knüpft auch die Kritik an dem Messinstrument zur Erfassung der Dienstleistungsqualität von Parasuraman, Zeithaml und Berry an, bei denen die Erwartungen der Konsumenten und die erlebte Leistung anhand einer Doppelskala erfasst werden. Dabei wird die Dienstleistungsqualität über die Differenz der Ausprägungen beider Skalen gemessen. Vgl. Bitner, M., Hubbert, A., Encounter Satisfaction versus Overall Satisfaction versus Quality, in: Rust, R., Oliver, R. (Hrsg.), *Service Quality*, Thousand Oaks 1994, S. 75; Oliver, R. L., A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible Goals, in: Swatz, T., Cowen, D., Brown, S. (Hrsg.), *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice*, 1993, S. 65ff.

Nach heutigem Stand der Forschung und unter Berücksichtigung der bisherigen Ausführungen empfiehlt sich, bei der Operationalisierung der Kundenzufriedenheit auf der empirischen Sprachebene auf eine getrennte Erfassung der Ist- und der Soll-Komponente zu verzichten. Kundenzufriedenheit soll vielmehr in der vorliegenden Untersuchung als Ergebnis des Evaluierungsprozesses **direkt** gemessen werden.<sup>328</sup>

Uneinigkeit in der Zufriedenheitsforschung herrscht auch bezüglich des **Bezugsobjekts der Kundenzufriedenheit**. In der oben dargelegten Definition wird deutlich, dass Kundenzufriedenheit in einer **transaktionsspezifischen Betrachtung** analysiert wird. Das Kundenzufriedenheitsurteil des Konsumenten bezieht sich demzufolge auf einen ganz spezifischen Kauf bzw. ein einzelnes Ereignis innerhalb der Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Unternehmen. Eine derartige Modellierung der Zufriedenheit ist aus der Sicht einiger Autoren notwendig, um eine Unterscheidung zu den ähnlich konzipierten Konstrukten Einstellung und Dienstleistungsqualität leisten zu können.<sup>329</sup>

Für die Analyse des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen stellt sich jedoch die Frage, ob das Zufriedenheitsurteil auf der Basis einer einzigen Transaktion das Verhalten der Mitglieder determiniert. Da einmalige Transaktionen in Mitgliedschaftssystemen die Ausnahme darstellen, erscheint es wahrscheinlicher, dass ein Zufriedenheitsurteil, das auf der Summe der gesammelten Erfahrungen innerhalb der Geschäftsbeziehung beruht, einen größeren Einfluss und damit einen höheren Aussagegehalt bezüglich der Bindung der Kunden aufweist. Selbst in weniger bindungsintensiven Bereichen ökonomischer Austauschbeziehungen wird diese Hypothese bezüglich

---

<sup>328</sup> Hentschel stellt in diesem Zusammenhang fest: "Insgesamt erscheint somit die direkte Erhebung (...) der indirekten Messung (...) überlegen, weil die Anwendbarkeits- und Operationalisierungsprobleme hinsichtlich der Idealvorstellungen und Erwartungen vermieden werden."; Hentschel, B., Dienstleistungsqualität aus Kundensicht: Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz, Wiesbaden 1992, S. 125f. Vgl. auch: Peterson, R., Wilson, W., Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact, a.a.O., S. 61ff.

<sup>329</sup> Vgl. Parasuraman, A., Zeithaml, A., Berry, L. L., SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, Vol. 64, Nr. 1, 1988, S. 16; Bitner, M., Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, in: Journal of Marketing, Vol. 54, 1990, S. 69ff.

der **kumulativen Kundenzufriedenheit** von vielen Autoren geteilt.<sup>330</sup> ANDERSON, FORNELL und LEHMANN konstatieren in diesem Zusammenhang: „Whereas transaction-specific satisfaction may provide diagnostic information about a particular product or service encounter, cumulative satisfaction is a more fundamental indicator of a firm’s past current, and future performance“.<sup>331</sup> MEFFERT und SCHWETJE weisen diese höhere Aussagekraft der „Langfristzufriedenheit“ im Vergleich zur „Tageszufriedenheit“ für das Verhalten der Konsumenten am Beispiel des Warenhauses auch empirisch nach.<sup>332</sup>

Da sich das Interesse der Untersuchung an der Zufriedenheit der Kunden auf die damit in Verbindung stehenden Verhaltensauswirkungen gründet, soll vor diesem Hintergrund im Folgenden auf eine transaktionale Erfassung der Kundenzufriedenheit verzichtet und die **Gesamtzufriedenheit der Mitglieder** ermittelt werden. Aus dem gleichen Grund zielt die Operationalisierung des Zufriedenheitskonstrukts nicht auf einzelne Leistungsaspekte, sondern auf die Gesamtleistung des Mitgliedschaftssystems. Abb. 20 gibt einen Überblick über die Indikatoren zur Operationalisierung des Konstrukts und die postulierte Wirkungsbeziehung zur Kundenbindung.

---

<sup>330</sup> Vgl. Bayus, B., Brand Loyalty and Marketing Strategy: An Application to Home Appliance, in: Marketing Science, Vol. 11, Nr. 1, 1992, S. 21ff.; Rust, R. T., Zahorik, A., Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share, a.a.O., S. 193ff.

<sup>331</sup> Vgl. Anderson, E., Fornell, C., Lehmann, D., Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, in: Journal of Marketing, Vol. 58, 1994, S. 54. Und Bonsu bemerkt: „Cumulative satisfaction presents a more practical way of determining the impact of satisfaction on firm’s economic productivity because it combines the past and present to yield a future level of affection towards the firm“. Vgl. Bonsu, S., The Relationship between Customer Satisfaction and Economic Performance of the Firm: A Metatheoretical Review, Arbeitspapier, University of Rhode Island, 1998.

<sup>332</sup> In der Studie konnte eine signifikante Korrelation des Kaufverhaltens (Einkaufsbetrag, Kaufhäufigkeit) mit der Langfristzufriedenheit festgestellt werden. Dagegen lag kein statistischer Zusammenhang des Kaufverhaltens mit der Tageszufriedenheit vor. Vgl. Meffert, H., Schwetje, T., Messprobleme der Kundenzufriedenheit – Erfahrungen aus einem Marktforschungsprojekt, a.a.O., S. 16.

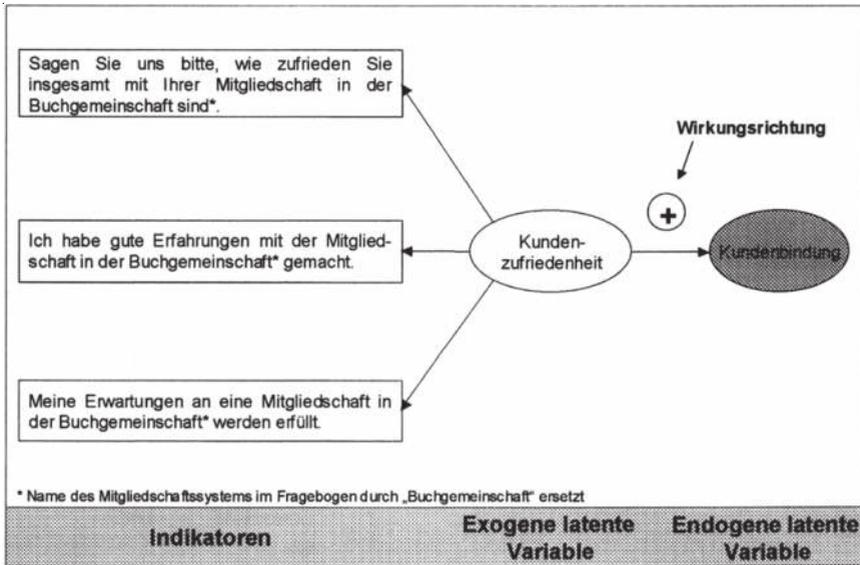


Abb. 20: Operationalisierung und Wirkungsrichtung der „Kundenzufriedenheit“

### 3.3.2 Die Attraktivität der Wettbewerbsangebote

In einem engen Bezug zum Entscheidungsverhalten der Mitglieder innerhalb der Geschäftsbeziehung steht die wahrgenommene Attraktivität der Wettbewerbsangebote. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Konsumenten in der Beurteilung von Interaktionsbeziehungen alternative **Leistungsangebote von Wettbewerbern als Vergleichsmaßstab** heranziehen. Eine der bekanntesten interaktionstheoretischen Ansätze, die sich mit der Attraktivität von Wettbewerbsangeboten als Determinante der Kundenbindung auseinandersetzt, ist die „**Comparison-Level-Theorie**“ von THIBAUT und KELLEY.<sup>333</sup> Im Zentrum dieses Ansatzes steht die Annahme, dass die Zufriedenheit mit dem Kosten-Nutzen-Verhältnis in der

<sup>333</sup> Vgl. Thibaut, J., Kelley, H., The Social Psychology of Groups, New York u. a. 1959.

Geschäftsbeziehung wesentlich für die Bindung der Konsumenten ist.<sup>334</sup> Auch für Mitgliedschaftssysteme kann die Bedeutung eines ausgeglichenen **Anreiz-Beitrags-Verhältnisses** für die Kundenbindung vorausgesetzt werden, sodass im Folgenden eine kurze Darstellung der Bewertungsprozesse bezüglich der Interaktionsbeziehung im Rahmen dieses Ansatzes erfolgen soll.

Zur Ermittlung eines Kosten-Nutzen-Verhältnisses verweisen THIBAUT und KELLEY zunächst auf den „**comparison level**“ (CL). Der CL ist ein Beurteilungsmaßstab, der sich aus Erfahrungen der Konsumenten in der Vergangenheit bildet und an dem die gegenwärtigen Ergebnisse aus der Geschäftsbeziehung gemessen werden.<sup>335</sup> Für eine Einschätzung der künftigen bindungsbezogenen Entscheidungen der Konsumenten reicht die Kenntnis dieses CL und somit das Wissen um eine grundsätzliche Zufriedenheit mit der Austauschbeziehung jedoch nicht aus. So ist vorstellbar, dass Nachfrager trotz bestehender Unzufriedenheit eine angebotene Leistung wiederholt nachfragen, da in einer relativen Betrachtung Wettbewerbsangebote kein verbessertes Kosten-Nutzen-Verhältnis bieten können.

Andererseits sind auch Situationen denkbar, in denen die Konsumenten mit der angebotenen Leistung zufrieden sind, aber dennoch den Anbieter wechseln. Dies wird in dem vorgestellten interaktionstheoretischen Rahmen auf eine höhere Attraktivität von Wettbewerbsangeboten zurückgeführt. THIBAUT und KELLEY tragen diesem Umstand Rechnung, indem sie zur Prognose des Bindungsverhaltens der Konsumenten einen zweiten Bewertungsmaßstab einbeziehen, den „**comparison level for alternatives**“ (CL<sub>alt</sub>). Dieser repräsentiert unter Berücksichtigung der vorhandenen Wahlalternativen das niedrigste, gerade noch akzeptierte Ergebnis einer Beziehung.<sup>336</sup> Will ein Anbieter die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten, muss er dafür Sorge tragen, dass das Ergebnis aus dem Austauschprozess (E)

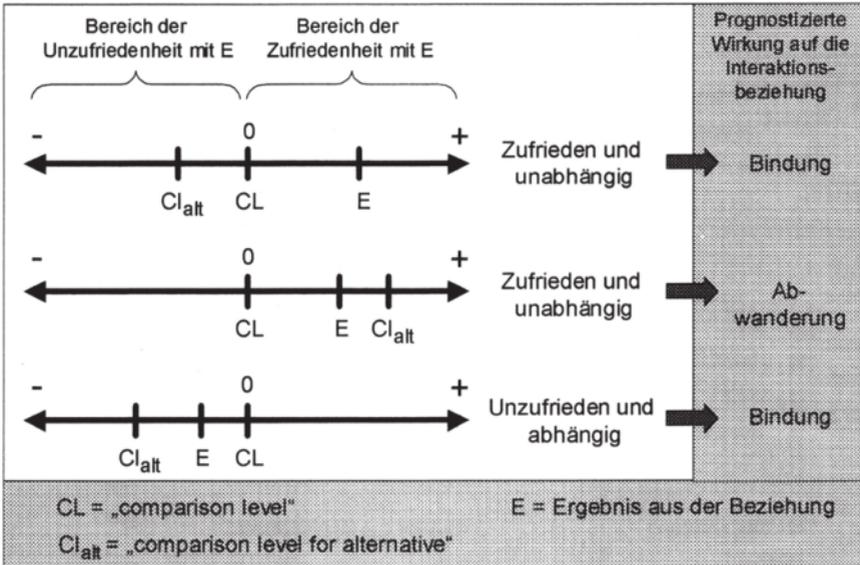
---

<sup>334</sup> Damit wird deutlich, dass die Comparison-Level-Theorie auf dem Ansatz des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts aufbaut.

<sup>335</sup> Er ergibt sich dabei nicht ausschließlich aus den Erfahrungswerten mit der gegenwärtigen Beziehung. Auch positive oder negative Erfahrungen aus anderen Beziehungen oder die Kenntnis der Ergebnisse, die andere Menschen in vergleichbaren Situationen erzielen, wirken auf den CL. Dabei erhöhen positive Erfahrungen den CL, während negative Erfahrungen das Anspruchs- und damit das Vergleichsniveau absenken.

<sup>336</sup> Vgl. Thibaut, J., Kelley, H., *The Social Psychology of Groups*, a.a.O., S. 21ff.

das wahrgenommene Niveau alternativer Wettbewerbsleistungen ( $CL_{alt}$ ) übertrifft.<sup>337</sup> Abb. 21 gibt einen Überblick über die Attraktivität von Interaktionsbeziehungen im Wettbewerbsvergleich.



**Abb. 21: Ausgewählte Bedingungskonstellationen für die Weiterführung von Interaktionsbeziehungen<sup>338</sup>**

Es wird deutlich, dass aus Sicht der Interaktionstheorie Zufriedenheit zwar eine **notwendige**, aber keine **hinreichende Bedingung** für die Bindung der Mitglieder darstellt. Demnach muss für eine Erklärung der Kundenbindung in Mitglied-

<sup>337</sup> Bei der Frage nach der Aufrechterhaltung einer bestehenden Interaktionsbeziehung wird demnach das „comparison level“ von dem „comparison level for alternatives“ dominiert. Vgl. Peter, S. I., Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, a.a.O., S. 97.

<sup>338</sup> In Anlehnung an Herkner, W., Lehrbuch Sozialpsychologie, 5. Aufl., Bern u. a. 1991, S. 398.

schaftssystemen auch die **wahrgenommene Attraktivität von Wettbewerbsangeboten** in die Analyse einbezogen werden. Dabei wird vermutet, dass der Grad der Abweichung der wahrgenommenen Unternehmensleistung von der wahrgenommenen Leistung relevanter Wettbewerber Einfluss auf die Kundenbindung nimmt, sodass folgende Hypothese für die vorliegende Untersuchung formuliert wird:

H<sub>w</sub>: Je größer die wahrgenommene Attraktivität der Wettbewerbsangebote, desto geringer ist die Ausprägung der Kundenbindung.

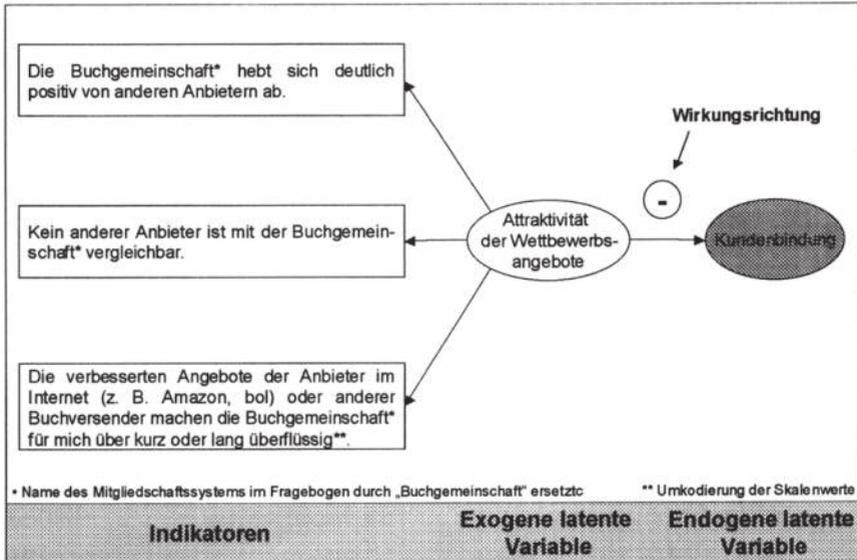
Eine Möglichkeit der **Messung** der Attraktivität der Wettbewerbsangebote besteht in der Identifikation relevanter Wettbewerber aus Sicht der befragten Mitglieder und einer entsprechend vergleichenden Bewertung. Da für die Wahlentscheidung der Mitglieder jedoch nur die Einschätzung des stärksten Wettbewerbers, losgelöst von konkret handelnden Unternehmen, unmittelbare Relevanz besitzt, scheint für die Berücksichtigung der Attraktivität von Wettbewerbsangeboten als Determinante der Kundenbindung eine spezifische Erfassung von Konkurrenten von nachgelagertem Interesse.<sup>339</sup> Aus diesem Grund soll in der vorliegenden Untersuchung auf eine Identifikation und individuelle Rangreihung von Wettbewerbern nach der Leistungsfähigkeit durch die Mitglieder verzichtet werden. Vielmehr wird auf eine allgemeine Vergleichssituation abgestellt, wobei unterstellt wird, dass die Befragten das Mitgliedschaftssystem in Bezug zu dem jeweils subjektiv attraktivsten Wettbewerber setzen.

Zu diesem Zweck wurden drei Indikatoren spezifiziert. So sollen die befragten Mitglieder zum einen die wahrgenommene positive Differenz im Vergleich zu anderen Anbietern einschätzen. Zudem wird mit einem zweiten Indikator die empfundene Vorteilhaftigkeit durch einen Gesamtvergleich konkretisiert. In Ergänzung wird

---

<sup>339</sup> Vgl. Peter, S. I., Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, a.a.O., S. 193. Dies ändert sich in einer wettbewerbsstrategischen Analyse des Mitgliedschaftssystems, wenn es darum geht, relevante Wettbewerber zu identifizieren und adäquate Maßnahmen zur Reaktion auf die Bedrohung zu entwickeln.

zukunftsorientiert nach der Einschätzung des Substitutionspotenzials anderer Anbieter mit spezifischem Bezug zu dem Distributionsweg des Versandhandels gefragt. Die konkrete Formulierung für die Befragten findet sich zusammen mit der angenommenen Wirkungsrichtung des Konstrukts auf die Kundenbindung in Abb. 22.



**Abb. 22: Operationalisierung und Wirkungsrichtung der „Attraktivität von Wettbewerbsangeboten“**

### 3.3.3 Die ökonomischen Wechselbarrieren innerhalb der Mitgliedschaft

Mitglieder in dem untersuchten Mitgliedschaftssystem befinden sich im Rahmen der vertraglichen Ausgestaltung der Mitgliedschaft nicht in einer ausschließlichen Geschäftsbeziehung, sondern können ihre Bedürfnisse auch mit dem Leistungs-

angebot anderer Marktteilnehmer befriedigen, die mit der betrachteten Buchgemeinschaft in einer Wettbewerbsbeziehung stehen. Innerhalb des Mitgliedschafts-systems gibt es jedoch **ökonomische Wechselbarrieren**<sup>340</sup>, die einem Wechsel in der Bedürfnissituation entgegenstehen. FORNELL konstatiert in diesem Zusammenhang: „Switching barriers make it *costly for the customer* to switch to another supplier (vendor, store, etc.)“<sup>341</sup> Konkret bedeutet dies, dass bei der Etablierung ökonomischer Wechselbarrieren die Geschäftsbeziehung im Rahmen kontrahierungs- und leistungspolitischer Instrumente derart ausgestaltet wird, dass ein Wechsel des Anbieters für den Kunden mit dem Wegfall ökonomischer Vorteile verbunden ist und somit ein Anreiz besteht, die bestehende Geschäftsbeziehung aufrechtzuerhalten.<sup>342</sup>

Wechselkosten können dabei so konzipiert sein, dass bei einem Wechsel **finanzielle Verpflichtungen** für das Mitglied entstehen. Die Erhebung von Kontoauflösungsgebühren im Fall von Bankdienstleistungen lässt sich bspw. in diesen Rahmen einordnen. Im Fall der untersuchten Buchgemeinschaft lassen sich solche Kosten nicht identifizieren. Vielmehr kann das Mitglied im Fall des Abbruchs der Geschäftsbeziehung mit einer verringerten finanziellen Belastung für die Zukunft rechnen, da bestehende Leistungsverpflichtungen wie die Mitgliedschaftsgebühr und die Abnahmeverpflichtung aufgehoben werden.<sup>343</sup> Diesbezüglich muss anstelle von Wechselbarrieren eher von **Motivatoren des Anbieterwechsels** gesprochen werden (vgl. Kapitel B 3.2.1).

Eine weitere Dimension von ökonomischen Wechselbarrieren bildet der **Verlust ökonomischer Vorteile** für die Mitglieder. Solche Vorteile, die nur bei der Bedürfnisbefriedigung innerhalb des Mitgliedschaftssystems realisiert werden können,

---

<sup>340</sup> Die Einführung des Begriffs der Wechselkosten in die Literatur zur Kundenbindung geht auf Fornell zurück. Vgl. Fornell, C., A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, a.a.O., S. 10.

<sup>341</sup> Fornell, C., A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, a.a.O., S. 10.

<sup>342</sup> Vgl. Bliemel, F. W., Eggert, A., Kundenbindung. Die neue Sollstrategie?, a.a.O., S. 39ff.

<sup>343</sup> Die Mitgliedschaftsgebühr ist mit einer finanziellen Belastung des Mitglieds verbunden. Dies gilt auch für die Abnahmeverpflichtung, da das Mitglied die Zahlung des Kaufpreises für ein Produkt aus der vertraglich vereinbarten Bezugspflicht nicht umgehen kann.

stehen meist in Verbindung mit der Ausgestaltung des Preissystems.<sup>344</sup> In dem vorliegenden Mitgliedschaftssystem besteht die Möglichkeit, den Mitgliedern einen bestimmten Preisvorteil gegenüber anderen Anbietern von Büchern zu garantieren.<sup>345</sup> Verzichteten Mitglieder in der Bedürfnissituation auf den Bezug über das Mitgliedschaftssystem, tritt ein Verlust ökonomischer Vorteile in Höhe dieser Preisdifferenz ein.<sup>346</sup> Es kann angenommen werden, dass von einer Wahrnehmung ökonomischer Wechselbarrieren eine positive Wirkung auf die Kundenbindung ausgeht, sodass folgende Hypothese formuliert wird.

How: Je höher die ökonomischen Wechselbarrieren wahrgenommen werden, desto höher ist die Ausprägung der Kundenbindung.

Bei der **Operationalisierung** der ökonomischen Wechselbarrieren ist aufgrund der identifizierten Motivatoren der Austrittsentscheidung eine isolierte Erfassung der ökonomischen Vorteile innerhalb des Mitgliedschaftssystems nicht sinnvoll. Vielmehr soll auf eine Gesamtbewertung der Bedürfnisbefriedigung innerhalb des Mitgliedschaftssystems abgestellt werden. Zu diesem Zweck wurde ein Indikator einbezogen, der die empfundene<sup>347</sup> ökonomische **Vorteilhaftigkeit**<sup>348</sup> der

<sup>344</sup> Vgl. Meffert, H., Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., a.a.O., S. 128.

<sup>345</sup> Dies ist darauf zurückzuführen, dass Buchgemeinschaften nicht der Buchpreisbindung unterliegen, die für andere Anbieter Gültigkeit besitzt.

<sup>346</sup> Für eine exakte Ermittlung des ökonomischen Vorteils ist es erforderlich, weitere Kosten, wie z. B. Portokosten, Fahrtkosten für die Alternative etc., zu berücksichtigen. Für die Ableitung einer Wirkungsbeziehung ist eine genaue Erfassung jedoch von untergeordnetem Interesse und soll aus diesem Grund an dieser Stelle nicht weiter verfolgt werden.

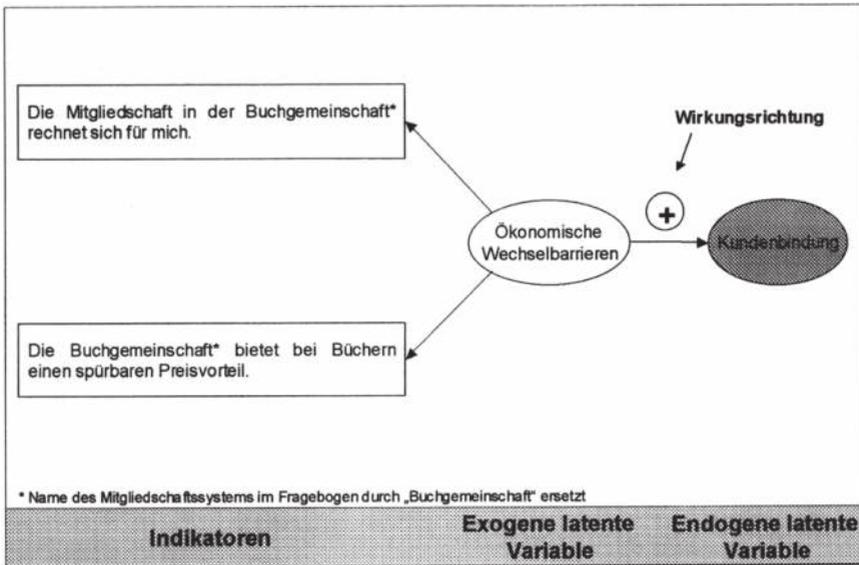
<sup>347</sup> Aufgrund der zentralen Bedeutung der individuellen Wahrnehmung der Vorteilhaftigkeit ist in Bezug auf die Operationalisierung auf die subjektive Einschätzung der ökonomischen Wechselbarrieren abzustellen.

<sup>348</sup> Eine Einschätzung des objektiven ökonomischen Vorteils für das einzelne Mitglied kann a priori lediglich auf der Basis einzelner Produktleistungen getroffen werden. Die Summe der ökonomischen Vorteile ist aufgrund unterschiedlicher Konsumgewohnheiten und Bedürfnisse nicht vor der Realisierung festzustellen.

Mitgliedschaft und damit einer Bewertung der Vorteilhaftigkeit der Summe der Transaktionen vor dem Hintergrund der Kosten der Mitgliedschaft erfasst. Weiterhin ergaben Fokusgruppengespräche mit Mitgliedern von Buchgemeinschaften, dass die ökonomische Vorteilhaftigkeit und damit die Höhe der Wechselbarriere wesentlich von der subjektiven Wahrnehmung der Höhe des Preisvorteils abhängt.<sup>349</sup> Darauf aufbauend wurde ein zweiter Indikator einbezogen, der den wahrgenommenen Preisabstand im Kernsortiment des Mitgliedschaftssystems erfasst. Abb. 23 gibt einen Überblick über die identifizierten Indikatoren der ökonomischen Wechselbarriere und die Wirkungsrichtung der Determinante in Bezug auf die Kundenbindung in der Buchgemeinschaft.

---

<sup>349</sup> In einer gesonderten Befragung durch den Träger des Mitgliedschaftssystems konnte dabei festgestellt werden, dass lediglich eine Minderheit der befragten Mitglieder den tatsächlichen Preisabstand zu Buchhandelsausgaben richtig einschätzen konnte. Die Mehrheit der Befragten nahm einen deutlich geringeren Preisabstand wahr. Beeinflusst durch dieses subjektive Preiswissen wurde auch das Leistungsangebot der Buchgemeinschaft weniger vorteilhaft eingeschätzt.



**Abb. 23: Operationalisierung und Wirkungsrichtung der „ökonomischen Wechselbarrieren“**

### 3.3.4 Das Image des Mitgliedschaftssystems

In vielen Entscheidungssituationen nehmen neben intrapersonalen Faktoren<sup>350</sup> auch interpersonale Faktoren Einfluss auf das Verhalten der Konsumenten.<sup>351</sup> Von besonderer Bedeutung in diesem Zusammenhang ist die Einflusswirkung von

<sup>350</sup> Zu diesen Faktoren zählen z. B. Emotionen, Bedürfnisse, Einstellungen oder Werte. Eine ausführliche Behandlung intrapersonaler Erklärungsfaktoren findet sich bei: Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 49ff.; Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, a.a.O., S. 47ff.; Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., Consumer Behaviour – A European Perspective, Harlow u. a. 1999, S. 36ff.

<sup>351</sup> Zurückzuführen ist dies auf die Abhängigkeit der Konsumenten von ihrer sozialen Umwelt. Sozialpsychologische wie auch soziologische Ansätze ordnen den Konsumenten verschiedenen sozialen Systemen zu und propagieren den Einfluss sozialer Normen oder gesellschaftlicher Werte auf die individuellen Entscheidungen. Vgl. Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, a.a.O., S. 81.

**Bezugsgruppen** auf das Entscheidungsverhalten der Konsumenten.<sup>352</sup> Bezugsgruppen werden dabei verstanden als „(...) an actual or imaginary individual or group conceived of having significant relevance upon an individual's evaluations, aspirations, or behaviour“.<sup>353</sup>

Es wird deutlich, dass Bezugsgruppen für die Konsumenten eine Orientierungsfunktion übernehmen. Sie liefern Vergleichsmaßstäbe, an denen die Konsumenten ihre Wahrnehmungen, Einschätzungen und Konsumgewohnheiten ausrichten können.<sup>354</sup> Die Äußerungen der Mitglieder der Bezugsgruppe bilden in diesem Kontext einen Bezugsrahmen für die kognitiven Prozesse des Individuums und werden zu Ankerpunkten für die eigene objektbezogene Einschätzung. Damit kann die Einflusswirkung der Bezugsgruppe dazu führen, dass das eigene konsumbezogene Verhalten dem der Bezugsgruppe angepasst wird.<sup>355</sup> Diesbezügliche empirische Ergebnisse konnten vor allem mit Hilfe von Experimenten gewonnen werden, die zeigten, dass Wahrnehmung und Einschätzung der Versuchsperson von bestimmten Sachverhalten durch anwesende Gruppenmitglieder beeinflusst werden.<sup>356</sup> Das Zustandekommen einer solchen komparativen Funktion der

---

<sup>352</sup> Das Verhalten des Konsumenten wird durch die interpersonellen Beziehungen zu denjenigen Gruppen bestimmt, denen er sich bewusst oder unbewusst zuordnet. Vgl. u. a. Heinen, E., Käufersouveränität, in: Tietz, B. (Hrsg.), Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974, Sp. 951ff. Eine detaillierte Betrachtung externer und/oder interpersonaler Erklärungsfaktoren des Käuferverhaltens findet sich bspw. bei: Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, a.a.O., S. 81ff. Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., Consumer Behaviour – A European Perspective, a.a.O., S. 268ff.

<sup>353</sup> Park, C. W., Parker Lessig, V., Students and Housewives: Differences in Susceptibility to Reference Group Influence, in: Journal of Consumer Research, Vol. 4 1977, S. 102. Es wird deutlich, dass der Begriff im Allgemeinen weiter interpretiert wird und Verwendung findet, um generell die interpersonalen sozialen Einflusswirkungen zu beschreiben. Vgl. Gergen, K. J., Gergen, M., Social Psychology, New York 1981, zitiert nach Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., Consumer Behaviour – A European Perspective, Harlow u. a. 1999, S. 269. Kroeber-Riel bemerkt dazu: "(...) es werden alle realen und idealen Personen sowie soziale Einheiten als mögliche Bezugsgruppen für das individuelle Verhalten herangezogen"; Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 435.

<sup>354</sup> Vgl. Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, a.a.O., S. 84.

<sup>355</sup> Vgl. Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 468.

<sup>356</sup> Versuchspersonen wurden dazu einem manipulierten Gruppeneinfluss ausgesetzt. Im Vergleich mit einer Kontrollgruppe, ohne Gruppeneinfluss, wurde deutlich, dass das Wahlverhalten der Konsumenten nicht unabhängig von externen Einflussgrößen, wie den

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

Bezugsgruppe<sup>357</sup> führt FESTINGER auf das Bedürfnis der Menschen zurück, die eigenen Meinungen und Verhaltensweisen auf „Richtigkeit“ zu überprüfen.<sup>358</sup> Sind objektive Vergleichsmaßstäbe nicht vorhanden, werden verstärkt Meinungen und Verhaltensweisen anderer Personen zur Bewertung herangezogen.<sup>359</sup>

Auch für das untersuchte Mitgliedschaftssystem kann angenommen werden, dass die Meinung von Bezugsgruppen bezüglich der Buchgemeinschaft wesentlich für die Wahrnehmung des Mitgliedschaftssystems und letztlich das Bindungsverhalten der Mitglieder ist.

Da bei Mitgliedschaftssystemen nicht die transaktionsbezogene Beeinflussung im Vordergrund steht, soll das Verhältnis der relevanten Bezugsgruppen zur Buchgemeinschaft nicht auf der Basis von einzelnen Leistungsangeboten in spezifischen Kaufsituationen, sondern mit Hilfe des Markenimages der spezifischen Buchgemeinschaft erfasst werden. Das Image einer Marke ist dabei im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung als Fremdbild der Markenidentität zu interpretieren und stellt „(...) das Ergebnis der subjektiven Wahrnehmung, Dekodierung und Akzeptanz der von der Marke ausgehenden Impulse (...) dar“.<sup>360</sup>

Bezugsgruppen, ist. Vgl. u. a. Asch, S. E., Änderungen und Verzerrungen von Urteilen durch Gruppendruck, in: Irle, M. (Hrsg.), Texte aus der experimentellen Sozialpsychologie, Neuwied 1969, S. 57ff.

<sup>357</sup> Neben komparativen Bezugsgruppen unterscheidet Kelley normative Bezugsgruppen, bei denen die bezugsgruppenspezifischen Normen den Bezugsrahmen für das individuelle Verhalten der Konsumenten darstellen. Vgl. Kelley, H. H., Two Functions of Reference Groups, in: Hyman, H. H., Singer, E., Readings in Reference Group Theory and Research, New York u. a. 1968, S. 77ff. Die Einhaltung der Normen der Bezugsgruppe wird dabei als Belohnung empfunden, das Nichterreichen als Bestrafung. Vgl. Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, a.a.O., S. 83f.

<sup>358</sup> Vgl. Festinger, L., A Theory of Social Comparison Process, in: Human Relation, Vol. 7, 1954, S. 117ff.

<sup>359</sup> Eine solche Verhaltensweise konnte in zahlreichen Studien bei der Konsumgüterwahl festgestellt werden. Vgl. bspw.: Bourne, F. S., Der Einfluss der Bezugsgruppen beim Marketing, in: Kroeber-Riel, W. (Hrsg.), Marketingtheorie. Verhaltensorientierte Erklärungen von Marktreaktionen, Köln 1972, S. 141ff.; Venkatesan, M., Experimental Study of Consumer Behavior Conformity and Independence, in: Journal of Marketing Research, Vol. 13, S. 1976, S. 384ff.

<sup>360</sup> Meffert, H. Burmann, Ch., Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H., Burmann, Ch., Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 65.

Es wird angenommen, dass die Einschätzung des Images des Mitgliedschaftssystems in den Bezugsgruppen das Verhalten der Mitglieder zum einen direkt beeinflussen kann. In diesem Fall gibt das Mitglied seine konative Position auf und passt sein Verhalten an das der Bezugsgruppe an, ohne sein Vorstellungsbild des Mitgliedschaftssystems zu verändern. Diese **Einwilligung** in eine Verhaltensänderung ist insbesondere dann zu vermuten, wenn das Mitglied negative Sanktionen bei Verhaltensabweichungen von den Bezugsgruppen erwartet.<sup>361</sup>

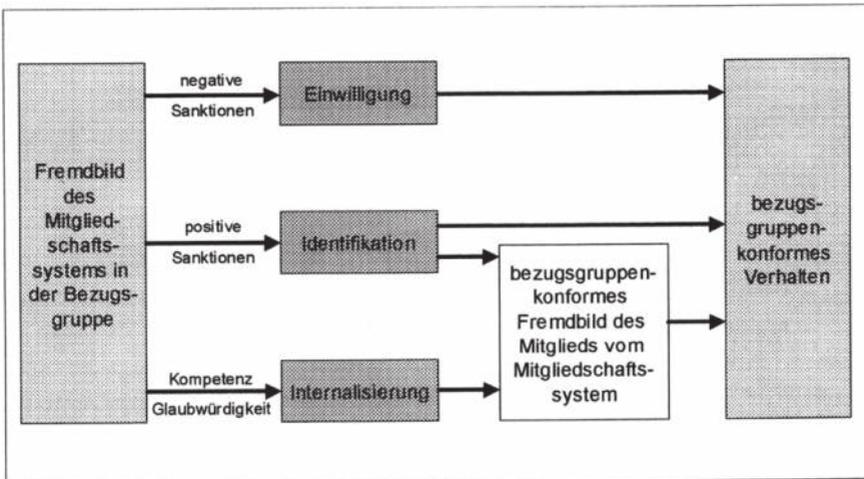
Eine Anpassung des Verhaltens kann auch Folge einer **Identifikation** mit der Bezugsgruppe sein, die in engem Zusammenhang mit positiven Sanktionen, bspw. in Form von Anerkennung oder sozialem Aufstieg, durch die Bezugsgruppe zu sehen ist. Eine Anpassung kann hierbei direkt oder indirekt über die Veränderung des Fremdbilds des Mitglieds von dem Mitgliedschaftssystem erfolgen.

Eine dritte Ursache bezugsgruppenkonformen Verhaltens kann in dem zusätzlichen Informationswert der Bezugsgruppe gesehen werden. Liegen dem Mitglied keine ausreichenden Informationen über den zu beurteilenden Sachverhalt vor, können Einschätzungen der Bezugsgruppe zu einer Reduzierung der wahrgenommenen Unsicherheit, in der individuellen Einschätzung „falsch zu liegen“, beitragen. Voraussetzung für eine solche **Internalisierung** mitgliedschaftsbezogener Vorstellungsbilder der Bezugsgruppe ist die Kompetenz und Glaubwürdigkeit der Bezugsgruppe aus Sicht des Mitglieds.

Abb. 24 verdeutlicht die unterschiedlichen Ursachen bezugsgruppenkonformen Verhaltens der Mitglieder.

---

<sup>361</sup> Vgl. Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 468. Beispiele negativer Sanktionen von Bezugsgruppen sind Geringschätzung, Meidung bis hin zum Ausschluss der Person aus der Bezugsgruppe.



**Abb. 24: Ursachen bezugsgruppenkonformen Verhaltens der Mitglieder**

Im Ergebnis lässt sich somit folgende Wirkung des Images der Buchgemeinschaft auf das Bindungsverhalten der Mitglieder vermuten:

H<sub>i</sub>: Je positiver das Image der Buchgemeinschaft in den relevanten Bezugsgruppen des Mitglieds, desto höher ist die Ausprägung der Kundenbindung.

Aufgrund der Komplexität der sozialen Beziehungen jedes einzelnen Konsumenten erscheint eine vollständige Abbildung der verschiedenen Bezugsgruppen im Modell nicht möglich. Vielmehr wird zur Erfassung des Images des Mitgliedschaftssystems in den einzelnen Bezugsgruppen eine aggregierte Vorgehensweise verfolgt und zwischen fachlichem und privatem Umfeld unterschieden.

Aufgrund der Spezialisierung der untersuchten Buchgemeinschaft kann eine Relevanz insbesondere des fachlichen Umfeldes der Mitglieder angenommen

werden.<sup>362</sup> Diese Einschätzung wird gestützt durch die Einschätzung der befragten Experten und das bekundete Verwendungsverhalten der Mitglieder in der Kommunikation mit dem Unternehmen.<sup>363</sup> Ebenso ist das Image des Mitgliedschaftssystems im privaten Umfeld der Mitglieder von Bedeutung. Als Bezugsgruppe kommt hier insbesondere der Familie eine große Bedeutung zu, da durch die Mitgliedschaft eine tatsächliche Belastung des Haushaltsbudgets festgestellt werden kann.<sup>364</sup> Abb. 25 gibt einen Überblick über die Indikatoren der Beeinflussungswirkung und die Beeinflussungsrichtung des Images des Mitgliedschaftssystems im sozialen Umfeld der Mitglieder.

---

<sup>362</sup> Von Bedeutung sind hier insbesondere das Studium und das berufliche Umfeld der Mitglieder. Weiterhin sind Interessensgemeinschaften denkbar, denen sich das Mitglied physisch oder psychisch zugehörig fühlt.

<sup>363</sup> So werden die bezogenen Produkte in vielen Fällen zur beruflichen oder privaten Weiterbildung in spezifischen inhaltlichen Schwerpunkten genutzt.

<sup>364</sup> Auch der Einfluss des Freundes- und Bekanntenkreises des Mitglieds kann nicht ausgeschlossen werden, obgleich dieser im Fall der Buchgemeinschaft, deren Nutzung sich nicht zwangsläufig in der Öffentlichkeit abspielt, von geringerer Bedeutung zu sein scheint.

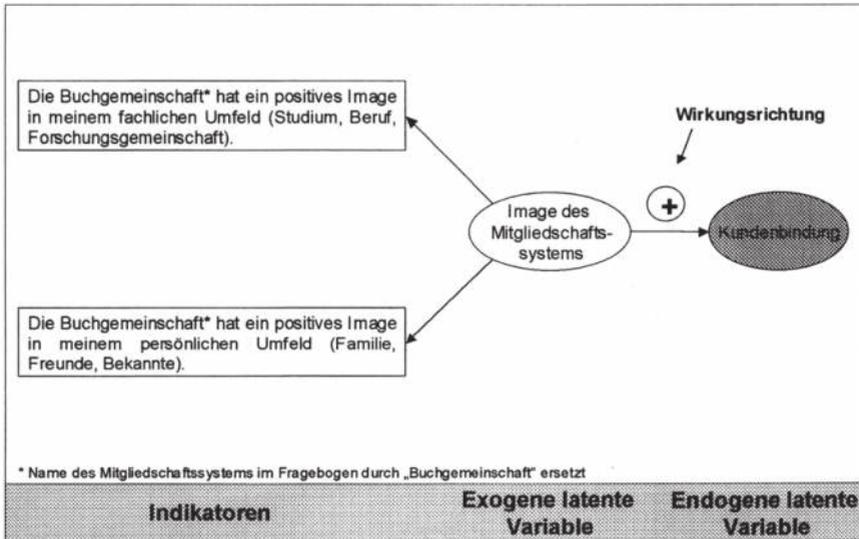


Abb. 25: Operationalisierung und Wirkungsrichtung des „Images des Mitgliedschaftssystems“ im sozialen Umfeld der Mitglieder

### 3.3.5 Das Variety Seeking der Mitglieder

Den Ausgangspunkt für die Beschäftigung mit dem Konstrukt des „Variety Seeking“ der Kunden bildete die Beobachtung, dass Konsumenten trotz **Zufriedenheit** mit dem Leistungsangebot einer Einkaufsstätte, eines Anbieters oder einer Marke einen Wechsel in der Bedürfnissituation vollzogen.<sup>365</sup> Dieses zunächst scheinbar wenig rationale Verhalten der Konsumenten ist dabei nur bedingt auf die Ausgestaltung von Produktmerkmalen bzw. Leistungskom-

<sup>365</sup> Vgl. Bass, F. M., Pessemier, E. A., Lehmann, D. R., An Experimental Study of the Relationship between Attitudes, Brand Preference and Choice, in: Behavioral Science, Vol. 17, 1972, S. 532ff.; Haseborg, F. ter, Mäßen, A., Das Phänomen Variety-Seeking-Behavior: Modellierung, empirische Befunde und marketingpolitische Implikationen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Nr. 2, 1997, S. 164f.; Herrmann, A., Johnson, M. D., Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung, a.a.O., S. 579.

ponenten zurückzuführen und wird vorwiegend bei Produkten im Konsumgüterbereich beobachtet.

Beschäftigten sich mit Beginn der 70er Jahre zunächst ausschließlich internationale Beiträge<sup>366</sup> mit dem Konstrukt des Variety Seeking, wird das Phänomen im Zusammenhang mit der Kundenbindung seit wenigen Jahren auch im deutschsprachigen Raum intensiv diskutiert.<sup>367</sup> Grundsätzlich können die **Forschungsbemühungen** in zwei Bereiche unterteilt werden. Einerseits wird dieses spezifische Wechselverhalten als unveränderlich angesehen und die Untersuchungen konzentrieren sich auf die Prognose des Wechselverhaltens der Konsumenten auf der Basis mathematisch stochastischer Methoden. Andererseits lassen sich Beiträge in der Tradition des verhaltenswissenschaftlichen Forschungsansatzes ausmachen, die versuchen, diese spezifische Wechselneigung der Kunden zu erklären. Diesbezüglich werden in der Literatur unterschiedliche Arten von Variety Seeking unterschieden.<sup>368</sup> Zum einen wird das Phänomen als Ergebnis einer aus externen Einflüssen abgeleiteten Motivation betrachtet.<sup>369</sup> Zum anderen wird dieses Verhalten identifiziert, da der Konsument aus dem

---

<sup>366</sup> Vgl. Hirschmann, E., Innovativeness, Novelty Seeking and Consumer Creativity, in: Journal of Consumer Research, Vol. 7, 1980, S. 283-295; McAlister, L., Pessemier, E., Variety Seeking Behavior, An Interdisciplinary Review, in: Journal of Consumer Research, Vol. 9, 1982, S. 311-322; Menon, S., Kahn, B., The Impact of Context on Variety Seeking in Product Choices, in: Journal of Consumer Research, Vol. 22, 1995, S. 285-295; Rogers, R. D., Commentary on "The Neglected Variety Drive", in: Journal of Consumer Research, Vol. 3, 1977, S. 88-91; Venkatesan, M., Cognitive Consistency and Novelty Seeking, a.a.O., S. 355-384.

<sup>367</sup> Vgl. Herrmann, A., Gutsche, J., Ein Modell zur Erfassung der individuellen Markenwechselneigung, in: ZfbF, 46. Jg., 1994, S. 63-80; Tscheulin, D. K., "Variety-Seeking-Behavior" bei nicht-habitualisierten Konsumentenentscheidungen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 46, 1994, S. 54-62.

<sup>368</sup> Eine Einordnung unterschiedlicher Arten des Variety Seeking Behavior findet sich bspw. bei McAlister, L., Pessemier, E., Variety Seeking Behavior, An Interdisciplinary Review, a.a.O., S. 311ff.

<sup>369</sup> Damit ist dieses Variety Seeking extrinsisch motiviert und geht auf Veränderungen von Faktoren wie bspw. Nutzungszweck oder Verfügbarkeit zurück. Vgl. Giering, A., Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, a.a.O., S. 122; Trommsdorff, V., Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 118.

Wechsel als solchem einen Nutzensgewinn realisiert.<sup>370</sup> Das Motiv des Wechsels bezieht sich bei diesem den weiteren Ausführungen zu Grunde liegenden Ansatz ausschließlich auf den **Wunsch nach Abwechslung** und nicht auf Unzufriedenheit bzw. veränderte Präferenzstrukturen.<sup>371</sup>

Zur verhaltenstheoretischen Fundierung des Variety Seeking Phänomens wird dabei vornehmlich auf das **Konzept des Optimum Stimulation Level (OSL)** zurückgegriffen.<sup>372</sup> Hierbei wird angenommen, dass jedes Individuum ein bestimmtes von vielen Einflussfaktoren geprägtes Stimulationsniveau als optimal empfindet. Ist eine Person zu wenigen Stimulationen ausgesetzt (unterhalb des kritischen Abwechslungsgrades), fühlt sie sich unterreizt und gelangweilt. Der Wunsch nach Abwechslung wächst an. Eine Möglichkeit, das empfundene Stimulationsniveau zu erhöhen, stellt **Variety Seeking Verhalten** dar. In diesem Rahmen entsteht Stimulation dadurch, dass der Wechsel der Einkaufsstätte, des Anbieters oder der Marke zusätzlich Abwechslung verschafft.<sup>373</sup> Andererseits führt ein zu hohes Stimulationsniveau (oberhalb des kritischen Abwechslungsgrades) bei einem Konsumenten dazu, dass er versucht, Abwechslung und zusätzliche Reize durch Wiederholungskäufe zu vermeiden. Abb. 26 verdeutlicht noch einmal den Zusammenhang zwischen Variety Seeking Behavior und subjektivem Stimulationsniveau.

---

<sup>370</sup> Vgl. Tscheulin, D. K., "Variety-Seeking-Behavior" bei nicht-habitualisierten Konsumentenentscheidungen, a.a.O., S. 54; Givon, M., Variety Seeking through Brand Switching, in: Marketing Science, Vol. 3, 1984, Nr. 1, S. 2.

<sup>371</sup> Vgl. Rams, W., Kundenbindung im deutschen Mobilfunkmarkt, Determinanten und Erfolgsfaktoren in einem dynamischen Marktumfeld, Wiesbaden 2001, S. 62.

<sup>372</sup> Vgl. auch Menon, S., Kahn, B., The Impact of Context on Variety Seeking in Product Choices, a.a.O., S. 286.

<sup>373</sup> Vgl. Tscheulin, D. K., "Variety-Seeking-Behavior" bei nicht-habitualisierten Konsumentenentscheidungen, a.a.O., S. 56.

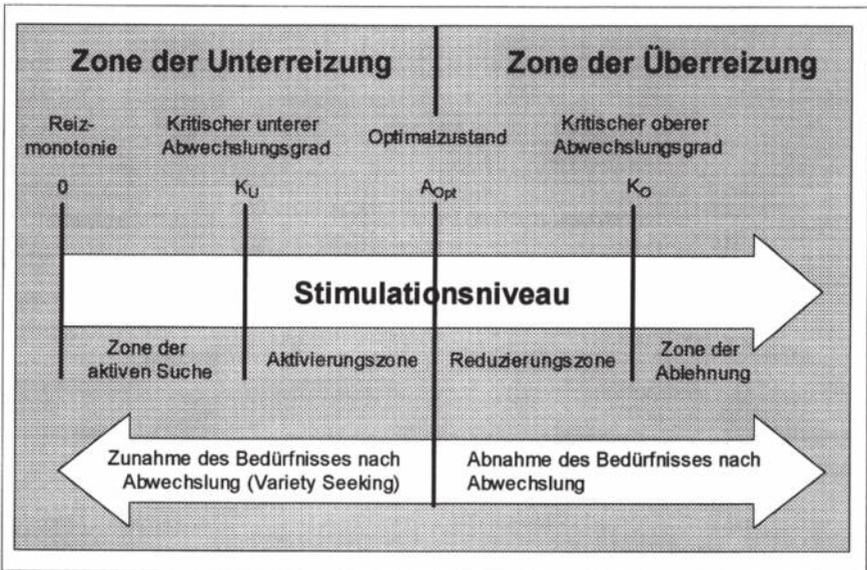


Abb. 26: Variety Seeking Behavior in Abhängigkeit des individuellen Stimulationsniveaus<sup>374</sup>

Neben dem theoretischen Verständnis ist für die Erkenntnis der Bedeutung des Variety Seeking insbesondere der Einbezug des Konstrukts in Erklärungsmodelle **empirischer Arbeiten** anzuführen.<sup>375</sup> Dabei wurde nachgewiesen, dass das Phänomen Variety Seeking in Abhängigkeit der nachgefragten Produkte mehr oder weniger intensiv auftrat. Ein negativer Einfluss auf die Kundenbindung konnte

<sup>374</sup> In Anlehnung an Bänisch, A., Variety Seeking – Marketingfolgenungen aus Überlegungen und Untersuchungen zum Abwechslungsbedürfnis von Konsumenten, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 41. Jg., 1995, H. 4, S. 347.

<sup>375</sup> Vgl. u. a. Giering, A., Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, a.a.O., S. 122; Peter, S. I., Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, a.a.O., S. 99; Rams, W., Kundenbindung im deutschen Mobilfunkmarkt, Determinanten und Erfolgsfaktoren in einem dynamischen Marktumfeld, Wiesbaden 2001, S. 61; Rogall, D., Kundenbindung als strategisches Ziel des Medienmarketing, a.a.O., S. 124; Simonson, I., The Effect of Purchase Quantity and Timing on Variety-Seeking-Behavior, in: Journal of Marketing Research, Vol. 27, 1990, S. 150ff.

insbesondere bei Gütern des täglichen Bedarfs, wie Zahnpasta, Haushaltsreiniger und Erfrischungsgetränken ermittelt werden.<sup>376</sup> Zudem konnte nachgewiesen werden, dass Konsumenten ihren Bedarf an Lebensmitteln hauptsächlich deshalb nicht immer in der gleichen Einkaufsstätte decken, da sie einen Wunsch nach Abwechslung verspüren.<sup>377</sup> Zurückzuführen ist dies darauf, dass Konsumenten beim Kauf geringwertiger Wirtschaftsgüter lediglich ein geringes Kaufrisiko empfinden. Dem Wunsch nach Abwechslung stehen somit keine gewichtigen produktbezogenen Argumente gegenüber, die der Konsument bei der Entscheidungsfindung kompensieren muss.

In der wissenschaftlichen Diskussion drückt sich diese Erkenntnis in einer differenzierten Betrachtung unterschiedlicher **Kaufprozesse** aus. Insbesondere bei impulsiven, habitualisierten und limitierten Entscheidungsprozessen wird eine Relevanz des Variety Seeking vermutet, bei extensiven Entscheidungsprozessen, wird dieser Einfluss als eher gering angesehen.<sup>378</sup>

Der Kaufentscheidungsprozess, der dem Buchkauf innerhalb der Buchgemeinschaft zu Grunde liegt, gestaltet sich nur in Ausnahmefällen extensiv. Dies einerseits, da das Mitglied in den meisten Fällen auf eine ausreichende Erfahrung beim Buchkauf zurückblicken kann. Andererseits nimmt das gewünschte Buch in der Bedürfnissituation nur selten einen so hohen Stellenwert ein, dass ein Entscheidungsprozess extensiv durchlaufen werden muss. Diese Annahme wird auch dadurch gestützt, dass sich die untersuchte Buchgemeinschaft auf den Versand-

---

<sup>376</sup> Vgl. Helmig, B., Variety-Seeking-Behavior im Konsumgütermarkt, Wiesbaden 1997; Menon, S., Kahn, B., The Impact of Context on Variety Seeking in Product Choices, a.a.O., S. 285ff.; Herrmann, A., Gutsche, J., Ein Modell zur Erfassung der individuellen Markenwechselneigung, a.a.O., S. 63ff.

<sup>377</sup> Vgl. Hardock, P., Peter, S., König Kunde sucht Abwechslung, in: Lebensmittelzeitung, 48. Jg., 1996, Nr. 6, S. 70.

<sup>378</sup> Vgl. Helmig, B., Variety-Seeking-Behavior im Konsumgütermarkt, a.a.O., S. 53ff. Auch wenn sich diese Annahme in den meisten empirischen Studien widerzuspiegeln scheint, lässt sich der Einfluss des Variety Seeking auch bei extensiven Entscheidungsprozessen nicht vollständig negieren. So weist bspw. Peter in einer kausalanalytischen Untersuchung bezüglich der Faktoren der Kundenbindung bei einem Automobilhersteller einen signifikanten Einfluss des Variety Seeking auf die Markenwahl nach. Vgl. Peter, S. I., Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, a.a.O., S. 102 u. 220ff.

handel als Vertriebsweg konzentriert und eine umfassende Beratung in der Entscheidungssituation nicht vorgesehen und auch nur sehr eingeschränkt möglich ist. Lediglich in Prospektform oder online im Internet kann sich das Mitglied vor dem Kauf über das Angebot informieren. Insbesondere da die Produktausstattung bei vielen Büchern im Vergleich zum stationären Buchhandel identisch ist und Unterschiede lediglich in den Konditionen bestehen, kann angenommen werden, dass Mitglieder, ähnlich wie beim Lebensmittelkauf, einen Nutzen allein aus dem Wechsel der Einkaufsstätte ziehen und somit das Phänomen des Variety Seeking einen Einfluss auf die Kundenbindung hat. Grundsätzlich gilt, dass verstärktes Variety Seeking beim Wahlverhalten einhergeht mit einer tendenziell erhöhten Neigung zum Anbieterwechsel. Da sich dies unmittelbar hemmend auf die Kundenbindung auswirkt, kann folgende Wirkungshypothese aufgestellt werden.

H<sub>VS</sub>: Je ausgeprägter das Variety Seeking als Streben nach Abwechslung, desto geringer ist die Ausprägung der Kundenbindung im Mitgliedschaftssystem der Buchgemeinschaft.

Bei der **Operationalisierung** des Variety Seeking soll einerseits der Wunsch nach Abwechslung des Mitglieds erfasst werden. Zu diesem Zweck wurde ein Indikator konzipiert, der auf die wahrgenommene Einseitigkeit des Kaufvorgangs über die Buchgemeinschaft abstellt. Der Indikator wurde sprachlich so ausgestaltet, dass gleichzeitig eine negative Bewertung der Einseitigkeit impliziert wird. Andererseits soll das Bedürfnis erfasst werden, die Kernprodukte des Mitgliedschaftssystems auch über den Wettbewerb zu beziehen, um die für das Konstrukt „Variety Seeking“ typische Wechselneigung der Kunden zu erfassen. Diesbezüglich wurde ein Indikator konzipiert, der auf die Kaufneigung im Buchhandel abstellt. Abb. 27 gibt abschließend einen Überblick über die Ausgestaltung der Indikatoren und den angenommenen Wirkungszusammenhang mit der Kundenbindung in dem vorliegenden Mitgliedschaftssystem.

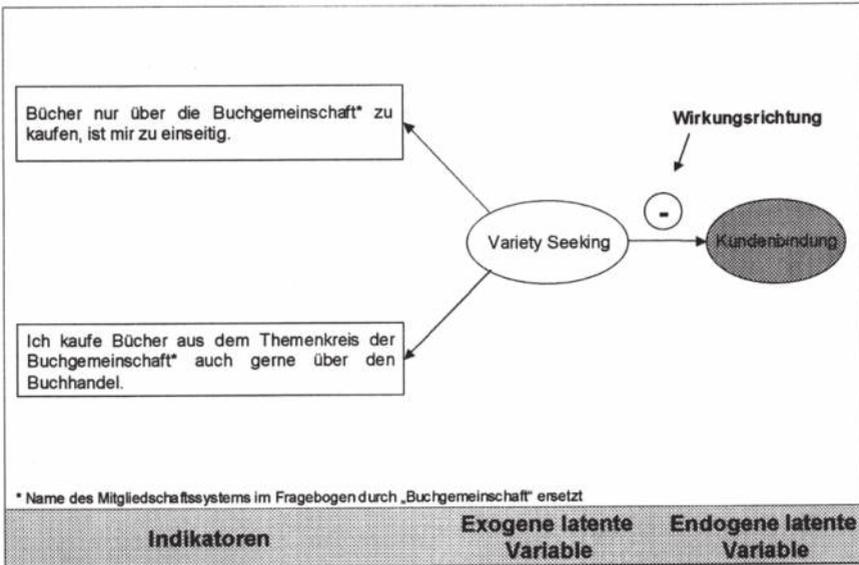


Abb. 27: Operationalisierung und Wirkungsrichtung des „Variety Seeking“

### 3.4 Hypothesensystem zur Erklärung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen

Ein **zusammenfassender Überblick** über die aufgestellten Hypothesen in Bezug auf die identifizierten Determinanten der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen findet sich in Tab. 4. Die Überprüfung der Hypothesen soll im Folgenden nicht isoliert erfolgen. Vielmehr ist das Ziel der Untersuchung, die Gültigkeit des Hypothesensystems als **Ganzes** zu testen. Zudem soll festgestellt werden, inwieweit die einzelnen Determinanten zur **Erklärung** der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen beitragen können.

		Ursache-Wirkungs-Beziehung
Mitgliedschaftsspezifische Hypothesen zur Kundenbindung	H <sub>B</sub> :	Je größer die wahrgenommene Belastung aus der Mitgliedschaft, desto geringer ist die Ausprägung der Kundenbindung.
	H <sub>E</sub> :	Je negativer die Einstellung zu Mitgliedschaftssystemen, desto geringer ist die Ausprägung der Kundenbindung.
	H <sub>C</sub> :	Je größer das Commitment zur Mitgliedschaft, desto höher ist die Ausprägung der Kundenbindung.
	H <sub>Com</sub> :	Je größer die Bedeutung der Community für die Mitglieder, desto höher ist die Ausprägung der Kundenbindung.
	H <sub>Con</sub> :	Je größer die wahrgenommene Convenience des Bezugs über das Mitgliedschaftssystem, desto höher ist die Ausprägung der Kundenbindung.
Mitgliedschaftsunspezifische Hypothesen zur Kundenbindung	H <sub>Z</sub> :	Je größer die Zufriedenheit der Mitglieder, desto höher ist die Ausprägung der Kundenbindung.
	H <sub>w</sub> :	Je größer die wahrgenommene Attraktivität der Wettbewerbsangebote, desto geringer ist die Ausprägung der Kundenbindung.
	H <sub>ow</sub> :	Je höher die ökonomischen Wechselbarrieren wahrgenommen werden, desto höher ist die Ausprägung der Kundenbindung.
	H <sub>i</sub> :	Je positiver das Image der Buchgemeinschaft in den relevanten Bezugsgruppen des Mitglieds, desto höher ist die Ausprägung der Kundenbindung.
	H <sub>vs</sub> :	Je ausgeprägter das Variety Seeking als Streben nach Abwechslung, desto geringer ist die Ausprägung der Kundenbindung im Mitgliedschaftssystem der Buchgemeinschaft.

**Tab. 4: Hypothesen zur Erklärung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen**

## C. Empirische Analyse der Determinanten der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen

### 1 Design der empirischen Untersuchung

#### 1.1 Datenbasis und Datenerhebung

Die empirische Überprüfung der Hypothesen zur Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen basiert auf einer schriftlichen Befragung, die bei Mitgliedern einer Buchgemeinschaft in Deutschland durchgeführt wurde. Die Konzeption des Fragebogens sowie die detaillierte Fragebogenformulierung erfolgten auf der Basis von Fokusgruppengesprächen mit Mitgliedern und Nichtmitgliedern von Buchgemeinschaften, Erkenntnissen aus Expertengesprächen und aufbauend auf einer Vorstudie im Bereich von Mitgliedschaftssystemen. Nach der Durchführung eines Pretests und einer hierauf aufbauenden Fragebogenanpassung erfolgte die Befragung im Januar und Februar 2002.

Insgesamt wurden 3000 Mitglieder gebeten, den Fragebogen auszufüllen. Die Auswahl der Mitglieder erfolgte zufallsgesteuert, um ein möglichst repräsentatives Abbild der Mitgliedschaftsbasis zu erhalten.<sup>379</sup> Von den zurückgesandten Fragebögen erwiesen sich 531 als auswertbar. Die Zusammensetzung der Stichprobe spiegelt die soziodemographische Struktur der Mitglieder wider und kann Abb. 28 entnommen werden.

---

<sup>379</sup> Um Verzerrungseffekte zu vermeiden, wurden bei der Auswahl institutionelle Nachfrager, wie Bibliotheken, nicht berücksichtigt. Zudem wurde aus erhebungstechnischen Gründen auf den Einbezug von Mitgliedern mit Wohnsitz im Ausland verzichtet.

Geschlecht	Anteil in %	Haushaltseinkommen	Anteil in %
weiblich	32,2	bis unter € 1.000	13,0
männlich	67,8	€ 1.000 bis unter € 1.500	5,3
		€ 1.500 bis unter € 2.000	10,3
		€ 2.000 bis unter € 2.500	14,0
		€ 2.500 bis unter € 3.000	16,4
		> € 3.000	41,0
Alter	Anteil in %	Dauer der Mitgliedschaft	Anteil in %
bis 20 Jahre	1,3	< 3 Jahre	6,4
bis 30 Jahre	13,0	3 bis 5 Jahre	17,0
bis 40 Jahre	23,3	6 bis 10 Jahre	15,7
bis 50 Jahre	20,6	11 bis 20 Jahre	26,1
bis 60 Jahre	21,8	21 bis 30 Jahre	20,9
> 60 Jahre	20,0	> 30 Jahre	13,9
Personen im Haushalt	Anteil in %		
Eins	24,6		
Zwei	39,2		
Drei	13,6		
Vier	12,9		
> vier	9,8		

**Abb. 28: Zusammensetzung der Stichprobe aktueller Mitglieder der Buchgemeinschaft**

Kernelement der Befragung war ein sechsstufiger Fragebogen<sup>380</sup>, bei dem in insgesamt 23 Fragen 161 Variablen erhoben wurden. Der Schwerpunkt der Befragung lag auf geschlossenen Fragen, wobei die Mehrzahl der Variablen auf einer 5-stufigen bipolaren Ratingskala erhoben wurde, da diese eine Überführung in multivariate Verfahren der Datenanalyse ermöglicht.<sup>381</sup>

<sup>380</sup> Der Fragebogen der Mitgliederbefragung ist im Anhang dieser Arbeit abgedruckt.

<sup>381</sup> In der empirischen Forschung werden Daten, die mit Hilfe von Ratingskalen erhoben wurden, oftmals unter der Annahme einer vorliegenden Intervallskalierung analysiert. Sofern die für intervallskalierte Daten notwendige Voraussetzung gleicher Skalenabstände unbestätigt ist, muss in einer engen Auslegung von lediglich ordinalskalierten Variablen ausgegangen werden. In der vorliegenden Untersuchung wird jedoch dem in der Literatur üblichen Vorgehen gefolgt und die Annahme gleicher Skalenabstände und damit einer Intervallskalierung getroffen. Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., *Multivariate Analysemethoden*, 9. Aufl., Berlin u. a. 2000, S. XIX.

## 1.2 Gütekriterien zur Beurteilung der Konstruktmessung

Bei dem Phänomen der Kundenbindung sowie den identifizierten Determinanten der Bindung innerhalb eines Mitgliedschaftssystems handelt es sich ausschließlich um hypothetische Konstrukte, die dadurch gekennzeichnet sind, dass sie sich einer direkten Messung verschließen (vgl. auch Kapitel B 2). Um dennoch Aussagen bezüglich der quantitativen Ausprägung der Konstrukte machen zu können, ist es im Rahmen der Operationalisierung notwendig, eine geeignete Messvorschrift zu entwickeln, die ein möglichst genaues Abbild der nicht beobachtbaren Variablen leistet. Dazu empfiehlt sich die Verwendung eines Messinstrumentariums, das sich aus mehreren Indikatoren zusammensetzt.<sup>382</sup> Auch im Rahmen der vorliegenden Untersuchung werden die Konstrukte über mehrere Indikatoren erfasst (vgl. Kapitel B 2 und 3).<sup>383</sup>

Da die tatsächliche Ausprägung des Konstrukts nicht ermittelt werden kann, ist die Konstruktmessung auf der Basis von Indikatoren stets mit einer gewissen Unsicherheit behaftet.<sup>384</sup> Um dennoch eine Aussage hinsichtlich der **Güte einer Operationalisierung von Konstrukten** und damit der Eignung eines Messinstrumentariums treffen zu können, greift man in den Sozialwissenschaften auf die Kriterien der:

---

<sup>382</sup> Vgl. Bagozzi, R. P., Baumgartner, H., The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing, in: Bagozzi, R. P. (Hrsg.), Principles of Marketing Research, Cambridge et al. 1994, S. 388; Jacoby, J., Consumer Research: How Valid and Useful are All Our Consumer Behavior Research Findings? A State of the Art Review, a.a.O., S. 93.

<sup>383</sup> Peter bemerkt in diesem Zusammenhang: „Most constructs by definition are too complex to be measured effectively with a single item“. Peter, J. P., Reliability. A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, in: Journal of Marketing Research, Vol. 16, 1979, S. 16.

<sup>384</sup> Da es sich hierbei annahmegemäß um eine fehlerbehaftete Messung des zu Grunde liegenden Konstrukts handelt, spricht man in diesem Zusammenhang auch von reflektiven Indikatoren. Davon abzugrenzen sind formative Indikatoren, die in einer funktionalen Beziehung zu dem betreffenden Konstrukt stehen und in der Lage sind, die tatsächliche Ausprägung fehlerfrei zu messen. Vgl. Bagozzi, R. P., Structural Equation Models in Marketing Research: Basic Principles, in: Bagozzi, R. P. (Hrsg.), Principles of Marketing Research, Cambridge 1994, S. 331; Homburg, Ch., Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, a.a.O., S. 64f. In der vorliegenden Untersuchung werden die identifizierten Konstrukte ausnahmslos durch reflexive Messskalen erfasst.

- **Objektivität** (Unabhängigkeit),
- **Reliabilität** (Zuverlässigkeit) und
- **Validität** (Gültigkeit)

zurück.<sup>385</sup> Nur auf der Basis dieser Kriterien, die auch der vorliegenden Untersuchung zu Grunde liegen, kann ein gültiges Messmodell spezifiziert werden.

**Objektivität** des Messverfahrens liegt vor, wenn unterschiedliche Anwender beim Einsatz des Verfahrens zu identischen Ergebnissen gelangen. Dies setzt voraus, dass sowohl die Erhebung (Durchführungsobjektivität) als auch die Auswertung (Auswertungsobjektivität) in standardisierter Form erfolgen.<sup>386</sup> Da Erhebung und Auswertung in standardisierter Form stattgefunden haben, ist in diesem Fall von einer Objektivität der Messung auszugehen.

Die **Reliabilität** beschreibt die formale Genauigkeit der Messung.<sup>387</sup> Ein Messinstrumentarium wird dann als reliabel bezeichnet, wenn die Messwerte stabil, d. h. bei wiederholter Messung reproduzierbar und somit frei von zufälligen Einflussgrößen sind.<sup>388</sup> In der Literatur werden drei Arten von Reliabilität unterschieden:

---

<sup>385</sup> Vgl. Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, a.a.O., S. 84; Homburg, Ch., Giering, A. (1996), Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte - Ein Leitfaden für die Marketingforschung, a.a.O., S. 6.

<sup>386</sup> Vgl. Müller-Böling, D., Anforderungen an Tests zur Messung der Arbeitszufriedenheit für die Anwendung in der betrieblichen Praxis, in: Fischer, L. (Hrsg.), Arbeitszufriedenheit, Stuttgart 1991, S. 241 f.

<sup>387</sup> Vgl. Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, a.a.O., S. 87.

<sup>388</sup> Vgl. Herrmann, A., Homburg, Ch., Marktforschung: Ziele, Vorgehensweisen und Methoden, in: Herrmann, A., Homburg, Ch. (Hrsg.), Marktforschung – Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 23. Die Indikatoren repräsentieren also dann reliable Messungen des betreffenden Faktors, wenn ein wesentlicher Anteil ihrer Varianz durch die Assoziationen mit dem Faktor erklärt wird und somit nur ein geringer Einfluss des Zufallsfehlers gegeben ist. Vgl. Homburg, Ch., Giering, A., Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung, a.a.O., S. 6. Churchill definiert Reliabilität in diesem Kontext als: „(...) the degree to which measures are

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

- **Parallel-Test-Reliabilität:** Hierbei wird die Korrelation der Messung und einer Vergleichsmessung durch ein äquivalentes Messinstrumentarium erfasst.
- **Test-Retest-Reliabilität:** Hierbei wird die Korrelation der Messung und einer Vergleichsmessung mit dem identischen Messinstrumentarium zu einem anderen Zeitpunkt erfasst.
- **Interne-Konsistenz-Reliabilität:** Hierbei wird im Rahmen der Messung die Korrelation der Indikatoren untereinander erfasst.

In der vorliegenden Untersuchung wird aus Praktikabilitätsgründen die **Interne-Konsistenz-Reliabilität** als Kriterium der Zuverlässigkeit der Messung herangezogen. Diese ist umso höher, je ausgeprägter der Zusammenhang zwischen den einzelnen Indikatoren eines Konstruktes ist.<sup>389</sup>

Bei der **Validität** geht es um die konzeptionelle Richtigkeit der Messung, also darum, inwieweit das Messverfahren auch wirklich das misst, was es messen soll.<sup>390</sup>

Validität liegt vor, wenn eine Messung frei von zufälligen Einflussgrößen und von systematischen Fehlern ist.<sup>391</sup> In diesem Zusammenhang wird die Reliabilität als

free from random error". Churchill, G., A Paradigm for Developing better Measures of Marketing Constructs, in: Journal of Marketing Research, Vol. 16, 1979, S. 65.

<sup>389</sup> Vgl. Anderson, J., Gerbing, D., Hunter, J., On the Assessment of Unidimensional Measurement: Internal and External Consistency, and Overall Consistency Criteria, in: Journal of Marketing Research, Vol. 24, 1987, S. 433.

<sup>390</sup> Peter bemerkt dazu: „(...) validity refers to the degree to which instruments truly measure the constructs which they are intended to measure". Peter, J. P., Reliability. A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, a.a.O., S. 6. Vgl. auch Heeler, R., Ray, M., Measure Validation in Marketing, in: Journal of Marketing Research, Vol. 9, 1972, S. 361; Homburg, Ch., Giering, A., Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung, a.a.O., S. 7. Insofern gilt die Validität als das am weitesten entwickelte und hinsichtlich ihrer Anwendungsvielfalt als das umfangreichste Gütemaß.

<sup>391</sup> Dabei wird davon ausgegangen, dass der Messwert den tatsächlichen Wert repräsentiert, zuzüglich eines Zufallsfehlers, der die Messung ohne erkennbare Systematik beeinflusst und eines systematischen Fehlers, der bei jeder Wiederholung der Messung in der gleichen Höhe auftritt. Vgl. Homburg, Ch., Giering, A., Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung, a.a.O., S. 7; Kinneary, T., Taylor, J., Marketing Research – An Applied Approach, 4. Aufl., New York 1991, S. 830; Peter, J. P., Reliability. A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, a.a.O., S. 7.

eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für die Validität (Gültigkeit) einer Messung eingeordnet.<sup>392</sup> Ausgehend von diesem grundlegenden Verständnis wurden in der Literatur unterschiedliche Validitätsbegriffe entwickelt, die jeweils eine besondere Facette der Güte einer Messung beleuchten. Dabei wird häufig zwischen Inhaltsvalidität und Konstruktvalidität unterschieden.<sup>393</sup>

Die **Inhaltsvalidität** bezeichnet das Ausmaß, mit dem die Indikatoren eines Messmodells dem inhaltlich-semantischen Bereich eines Konstrukts angehören. Ein Messmodell weist eine hohe Inhaltsvalidität auf, wenn die Indikatoren die zentralen Bedeutungsinhalte und Charakteristika des hypothetischen Konstrukts erfassen.<sup>394</sup> In der vorliegenden Untersuchung wird die Inhaltsvalidität in Anlehnung an PARASURAMAN, ZEITHAML und BERRY qualitativ durch eine möglichst präzise Abgrenzung der betrachteten Konstrukte angestrebt (vgl. Kapitel B 3).<sup>395</sup>

Bezüglich der **Konstruktvalidität** werden mit der Kovergenvalidität, der Diskriminanzvalidität und der Nomologischen Validität drei differenzierte Dimensionen betrachtet.

Die **Konvergenzvalidität** bezeichnet nach BAGOZZI, PHILLIPS „(...) the degree to which two or more attempts to measure the same concept are in agreement“.<sup>396</sup> Dies bedeutet, dass die Indikatoren zur Operationalisierung eines Konstrukts eine

---

<sup>392</sup> Vgl. Hildebrand, L., Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: Marketing ZFP, Vol. 16, Nr. 1, 1984, S. 41-51; Homburg, Ch., Giering, A., Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung, a.a.O., S. 7; Peter, J. P., Reliability. A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, a.a.O., S. 6.

<sup>393</sup> Vgl. u. a. Hildebrand, L., Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, a.a.O., S. 42.

<sup>394</sup> Vgl. Churchill, G., Marketing Research – Methodological Foundation, 5. Aufl., Fort Worth 1991, S. 490.

<sup>395</sup> "Assessing a scale's content validity is necessarily qualitative rather than quantitative". Parasuraman, A., Zeithaml, A., Berry, L. L., SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, a.a.O., S. 28. Daneben lassen sich auch Möglichkeiten der quantitativen Überprüfung ausmachen, auf die im Folgenden jedoch nicht näher eingegangen werden soll. Vgl. Homburg, Ch., Kundennähe von Industrie-güterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, a.a.O., S. 115.

<sup>396</sup> Bagozzi, R. P., Phillips, L., Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 27, 1982, S. 468.

ausreichend starke Beziehung untereinander aufweisen müssen. Erst hieraus kann geschlossen werden, dass sie auch das gleiche Konstrukt messen.

Die **Diskriminanzvalidität** beschreibt das Ausmaß, zu dem sich die Messung unterschiedlicher Konstrukte voneinander unterscheidet. Von Diskriminanzvalidität wird ausgegangen, wenn die Indikatoren eines Konstrukts untereinander stärkere Beziehungen aufweisen als zu Indikatoren anderer Konstrukte.<sup>397</sup>

**Nomologische Validität** ist ein Maß für die Übereinstimmung der empirischen Ergebnisse mit den theoretischen Überlegungen. Nomologische Validität ist grundsätzlich dann gegeben, wenn sich ein aus der Theorie abgeleitetes Hypothesensystem in der empirischen Analyse in hohem Maße bewährt.<sup>398</sup> Die Überprüfung der nomologischen Validität setzt damit voraus, dass die Beziehungen zwischen den Konstrukten aus einem übergeordneten theoretischen Bezugsrahmen abgeleitet werden können.<sup>399</sup>

Zur **Beurteilung der Reliabilität und der Validität der Messung** des Phänomens der Kundenbindung und der identifizierten Determinanten kommen in der vorliegenden Untersuchung unterschiedliche Methoden zum Einsatz, die sich in Anlehnung an HOMBURG in Gütekriterien der ersten und der zweiten Generation unterteilen lassen.<sup>400</sup> Im Einzelnen sind dies das **Cronbachsche Alpha**, die **Item-**

---

<sup>397</sup> Vgl. Bagozzi, R. P., Yi, Y., Phillips, L., Assessing Construct Validity in Organizational Research, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 36, 1991, S. 425.

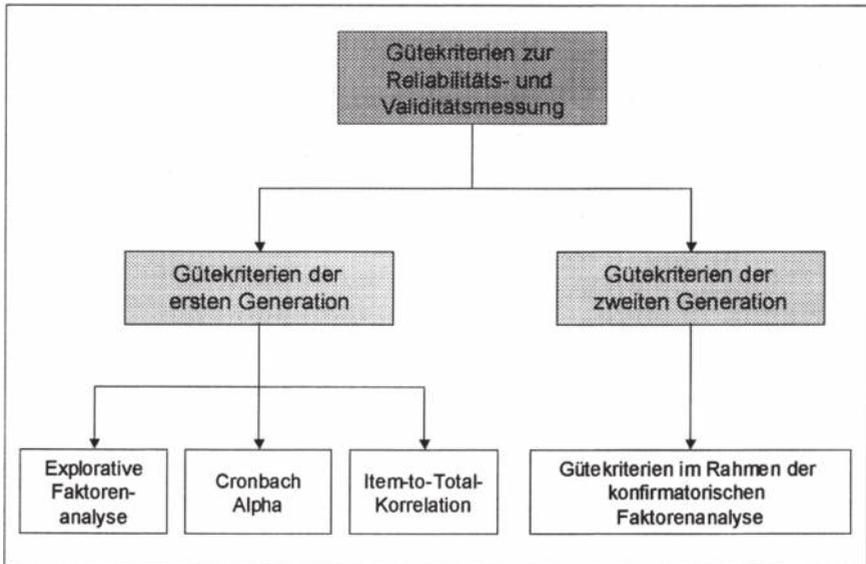
<sup>398</sup> Bagozzi bemerkt dazu: „Nomological validity represents the degree to which predictions based on a concept are confirmed within the context of a larger theory“. Bagozzi, R. P., The Role of Measurement in Theory Construction and Hypothesis Testing: Toward a Holistic Model, in: Ferrell, O., Brown, S., Lamb, C. (Hrsg.), Conceptual and Theoretical Developments in Marketing, Chicago 1979, S. 17.

<sup>399</sup> In der vorliegenden Untersuchung bilden verhaltenswissenschaftliche Ansätze diesen Erklärungsrahmen. Eine Überprüfung der nomologischen Validität erfolgt in Anlehnung an Homburg und Giering mit Hilfe einer Methode der Dependenzanalyse (vgl. Kapitel C 2.2). Vgl. Homburg, Ch., Giering, A., Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung, a.a.O., S. 13.

<sup>400</sup> Vgl. Homburg, Ch., Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, a.a.O., S. 80. Die Gütekriterien haben ihren Ursprung in der Psychologie, wo sie bereits in den 50er Jahren zum Einsatz kamen. Die Gütekriterien der zweiten Generation etablierten sich erst mit der Verbreitung der konfirmatorischen Faktorenanalyse. Vgl. Giering, A., Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

**to-Total-Korrelation** und die **explorative Faktorenanalyse** für die Anpassungsmaße der ersten Generation<sup>401</sup> und die **konfirmatorische Faktorenanalyse** für die Gütekriterien der zweiten Generation (vgl. Abb. 29). Im Weiteren soll eine kurze inhaltliche Skizzierung der Prüfkriterien sowie eine Beschreibung der anzulegenden Grenzwerte erfolgen.



**Abb. 29: Gütekriterien zur Überprüfung der Konstruktmessung**

Kundenloyalität, a.a.O., S. 75. Jöreskog, K., Testing a Simple Structure Hypothesis in Factor Analysis, in: Psychometrika, 31. Jg., 1966, S. 165ff.

<sup>401</sup> Vgl. Churchill, G., A Paradigm for Developing better Measures of Marketing Constructs, a.a.O., S. 64ff.; Homburg, Ch., Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, a.a.O.

### 1.2.1 Gütekriterien der ersten Generation

Die **explorative Faktorenanalyse** gelangt zur Anwendung, um eine Gruppe von Indikatoren auf die ihnen zu Grunde liegende Faktorenstruktur zu untersuchen.<sup>402</sup> Dabei wird das Ziel verfolgt, die Indikatoren auf möglichst wenige Faktoren zu reduzieren. Bei der Umsetzung dieser Zielsetzung werden keine Hypothesen in Bezug auf die Faktorenstruktur aufgestellt. Auf dieser Basis können erste Aussagen bezüglich der Konvergenz- und der Diskriminanzvalidität getroffen werden. Dabei wird auf die Höhe der Faktorladungen zurückgegriffen. Von **Konvergenzvalidität** kann gesprochen werden, wenn die Faktorladungen der Indikatoren einen Wert von mindestens 0,4 aufweisen.<sup>403</sup> Hinweise auf die **Diskriminanzvalidität** ergeben sich, wenn die betrachteten Indikatoren in Bezug auf andere Faktoren geringere Faktorladungen aufweisen. Neben der Anzahl der Faktoren wird im Rahmen der explorativen Faktorenanalyse auch die erklärte Varianz ermittelt. Diese Größe sagt aus, welcher Anteil an der Gesamtvarianz der Indikatoren durch den ermittelten Faktor erklärt werden kann. Für die Untersuchung ist ein Mindestanteil von 50% zu fordern, da die gemeinsame Varianz des Messmodells größer sein sollte als der auf Messfehler zurückgehende Varianzanteil.<sup>404</sup>

Das **Cronbachsche Alpha** bildet das in der Literatur am weitesten verbreitete Maß für die Zuverlässigkeit der Messung.<sup>405</sup> Das Gütemaß zielt dabei auf die interne Konsistenz eines Konstrukts ab und misst die **Reliabilität** einer Gruppe

---

<sup>402</sup> Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., *Multivariate Analysemethoden*, a.a.O., S. 253. In der empirischen Analyse wurde für sämtliche latente Variablen eine eindimensionale Struktur spezifiziert, sodass an dieser Stelle nicht weiter auf die Sonderprobleme, die sich bei der Erfassung von mehrdimensionalen Konstrukten ergeben, eingegangen werden soll. Zudem können damit die Begriffe Faktor und Konstrukt im Rahmen der Untersuchung als Synonyme verwendet werden.

<sup>403</sup> Vgl. Homburg, Ch., Giering, A., *Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung*, a.a.O., S. 8.

<sup>404</sup> Vgl. Homburg, Ch., Giering, A., *Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung*, a.a.O., S. 12.

<sup>405</sup> Vgl. Peterson, R. A., *A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha*, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, 1994, S. 381ff.

von Indikatoren, die zur Messung eines Faktors herangezogen werden. Der Wertebereich des Gütemaßes erstreckt sich von Null bis Eins. Ab welchem Wert eine Messung als reliabel bezeichnet werden kann, ist in der wissenschaftlichen Diskussion umstritten. In vielen Publikationen findet sich eine Orientierung an dem von NUNNALLY vorgeschlagenen Wert von 0,7, der auch Grundlage der vorliegenden Untersuchung sein soll.<sup>406</sup> Dabei ist zu konstatieren, dass Operationalisierungsansätze mit wenigen Indikatoren auch die Akzeptanz geringerer Alpha-Werte rechtfertigen.<sup>407</sup>

Die **Item-to-Total-Korrelation** bezieht sich ebenfalls auf eine Gruppe von Indikatoren und misst den Zusammenhang, der jeweils zwischen einem Indikator und der Gesamtheit der Indikatoren besteht, die der Messung eines Faktors dienen. In Bezug auf einen einheitlichen Grenzwert besteht auch hier keine Einigkeit in der wissenschaftlichen Diskussion. Hohe Werte deuten jedoch auf die Erfüllung der **Konvergenzvalidität** hin und sollen in der vorliegenden Untersuchung bevorzugt werden. Neben einem isolierten Beitrag zur Gütemessung lässt sich eine enge Verbindung zum Cronbachschen Alpha aufzeigen: „(...) items (...) that have higher correlations with total scores have more variance relating to the common factor among the items, and they add more to the (...) reliability”.<sup>408</sup> Damit kann eine Verbesserung des Cronbachschen Alphas erzielt werden, wenn Indikatoren mit niedriger Item-to-Total-Korrelation<sup>409</sup> aus dem Messmodell eliminiert werden.<sup>410</sup>

---

<sup>406</sup> Vgl. Nunnally, J., *Psychometric Theory*, 2. Aufl., New York 1978, S. 245.

<sup>407</sup> Vgl. Cortina, J., *What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications*, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, 1993, Nr. 1, S. 101. Peterson weist zudem darauf hin, dass auch zwischen der Stichprobengröße und der Ausprägung des Cronbachschen Alphas ein Zusammenhang besteht. Vgl. Peterson, R. A., *A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha*, a.a.O., S. 389.

<sup>408</sup> Vgl. Nunnally, J., *Psychometric Theory*, 2. Aufl., a.a.O., S. 279.

<sup>409</sup> Die Item-to-Total-Korrelation ergibt sich aus der Korrelation des einzelnen Indikators mit der Summe der Indikatoren, die zur Messung eines Faktors herangezogen werden. Sie wird für jeden Indikator berechnet.

<sup>410</sup> Vgl. Churchill, G., *A Paradigm for Developing better Measures of Marketing Constructs*, a.a.O., S. 68.

Die Gütekriterien der ersten Generation weisen gewisse Defizite auf, die kritisch diskutiert werden.<sup>411</sup> Diesbezüglich sind die restriktiven Annahmen zu nennen, die den Kriterien zu Grunde liegen.<sup>412</sup> Weiterhin basieren die Grenzwerte zur Reliabilitäts- und Validitätsmessung auf relativ intransparenten Faustregeln. Zudem ist eine Schätzung von Messfehlern nicht möglich.<sup>413</sup> Zur Behebung dieser Schwächen werden Kriterien der zweiten Generation zur Ergänzung herangezogen.

### 1.2.2 Gütekriterien der zweiten Generation

In der vorliegenden Untersuchung kommt bei der Bewertung der Messmodelle die **konfirmatorische Faktorenanalyse** als Spezialfall der Kausalanalyse zur Anwendung.<sup>414</sup> Sie erweist sich bezüglich der aufgezeigten Schwachstellen als überlegen<sup>415</sup> und stellt ein geeignetes Instrument zur Überprüfung des auf Basis der Kriterien der ersten Generation konkretisierten Messinstrumentariums dar. Die Gütebeurteilung erfolgt auf der Basis globaler und lokaler Anpassungsmaße.

Mit Hilfe der **globalen Anpassungsmaße** kann beurteilt werden, inwieweit sich die theoretisch abgeleiteten Hypothesen insgesamt in den empirischen

---

<sup>411</sup> Vgl. Anderson, E. W., Fornell, C., A Customer Satisfaction Research Prospectus, in: Rust, R. T., Oliver, R. L. (Hrsg.), *Service Quality*, Thousand Oaks, CA, London, New Dehli 1994, S. 252. Homburg, Ch., Giering, A., *Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung*, a.a.O., S. 9.

<sup>412</sup> Das Cronbachsche Alpha unterstellt bspw., dass alle Indikatoren „(...) already form a unidimensional set and (...) have equal reliabilities“. Gerbing, D. W., Anderson, J. C., *An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, 1988, S. 190.

<sup>413</sup> Vgl. Homburg, Ch., Giering, A., *Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung*, a.a.O., S. 9.

<sup>414</sup> Die konfirmatorische Faktorenanalyse unterscheidet sich von der explorativen durch fundierte theoretische Überlegungen bezüglich des Vorliegens eines Zusammenhangs zwischen den betreffenden Indikatoren eines Konstrukts. Somit ist die konfirmatorische Faktorenanalyse den strukturprüfenden Verfahren zuzuordnen.

<sup>415</sup> Vgl. diesbezüglich: Bagozzi, R. P., Phillips, L., *Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal*, a.a.O., S. 465; Gerbing, D. W., Anderson, J. C., *An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment*, a.a.O., S. 191.

Ergebnissen widerspiegeln. **Lokale Anpassungsmaße** als Detailkriterien konzentrieren sich dagegen auf die Güte von Modellteilen (Indikatoren, Faktoren). Sie sind wesentlich, da ein globaler Fit noch keine Aussage darüber zulässt, ob das Hypothesensystem auch in den Teilstrukturen gut angepasst ist.<sup>416</sup>

Zur Bewertung der Güte einer Modellschätzung werden sowohl auf der Global- als auch auf der Detailebene mehrere Kriterien gleichzeitig herangezogen.<sup>417</sup> Tab. 5 gibt einen Überblick über die Gütemaße, die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zum Einsatz kommen, und die Werte, die für die Akzeptanz eines spezifizierten Kausalmodells gefordert werden. Nachfolgend sollen die Kriterien in Einzelnen kurz dargestellt werden.

Das bekannteste **globale Anpassungsmaß** ist die **Chi-Quadrat Teststatistik** ( $\chi^2$ -Teststatistik), die zur Überprüfung der Validität des Modells herangezogen wird.<sup>418</sup> Der  $\chi^2$ -Test basiert dabei auf der Nullhypothese, dass das Modell richtig ist und die empirische Kovarianzmatrix mit der durch das Modell bestimmten übereinstimmt. Ein wesentlicher Nachteil des Kriteriums liegt in der Abhängigkeit von der Anzahl der Freiheitsgrade. Aus diesem Grund dient das Kriterium nicht als Teststatistik, sondern als beschreibendes Gütemaß. Zudem wird bei der Bewertung des Messmodells anstelle des  $\chi^2$ -Werts der Quotient aus dem  $\chi^2$ -Wert und der Anzahl der Freiheitsgrade verwandt ( $\chi^2/df$ ). In Übereinstimmung mit der Literatur wird gefordert, dass der beschriebene Quotient den Wert von fünf nicht überschreitet.<sup>419</sup>

---

<sup>416</sup> Vgl. Bollen, K. A., *Structural Equations with Latent Variables*, New York u. a. 1989, S. 257.

<sup>417</sup> Mit der Verbreitung der Kovarianzstrukturanalyse wurde insbesondere eine Vielzahl von globalen Anpassungsmaßen entwickelt, wobei bei allen Kriterien letztlich der Vergleich der empirischen Kovarianzmatrix und der vom Modell entwickelten Kovarianzmatrix die Basis bildet. Vgl. Homburg, Ch., Baumgartner, H., *Beurteilung von Kausalmodellen – Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen*, in: *Marketing ZFP*, Heft 3, 3. Quartal 1995, S. 165.

<sup>418</sup> Zur Berechnung des Wertes vgl. bspw. Homburg, Ch., Baumgartner, H., *Beurteilung von Kausalmodellen – Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen*, a.a.O., S. 166.

<sup>419</sup> Allerdings lässt sich in der wissenschaftlichen Diskussion kein einheitlicher Grenzwert ausmachen. Vielmehr dominieren Faustregeln, die bezogen auf den Quotienten Grenzwerte zwischen zwei und zehn postulieren. Vgl. Fritz, W., *Marketing-Management und Unternehmenserfolg*, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 126.

Globale Anpassungsmaße für das <b>Gesamtmodell</b>	Anspruchsniveau
$\chi^2/df$	$\leq 5$
Root Mean Squared of Error Approximation (RMSEA)	$\leq 0,08$
Goodness of Fit-Index (GFI)	$\geq 0,9$
Adjusted Goodness of Fit-Index (AGFI)	$\geq 0,8$
Comparative Fit-Index (CFI)	$\geq 0,9$
Incremental Fit-Index (IFI)	$\geq 0,9$
Lokale Anpassungsmaße für das <b>Messmodell</b>	
Indikatorreliabilität (IR)	$> 0,4$
Signifikanztest der Faktorladung (critical ratio)	$> 1,96 (\alpha = 0,05)$
Faktorreliabilität (FR)	$> 0,6$
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)	$> 0,5$

**Tab. 5: Übersicht über die globalen und lokalen Anpassungsmaße zur Bewertung der Messmodelle**

Der **Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA)** wurde erstmals 1980 zur Gütebewertung eingesetzt und schätzt ab, wie gut das untersuchte Modell die Populationskovarianzmatrix approximiert. Erst in jüngerer Zeit wird die Bedeutung dieses Gütemaßes auch in empirischen Studien nachvollzogen. ARBUCKLE und WOTHKE bemerken hierzu: „(...) it has only recently been recognized as one of the most informative criteria in covariance structure modeling“.<sup>420</sup> Nach BROWNE und CUDECK weisen Werte bis zu 0,05 auf eine gute und Werte bis zu 0,08 auf eine akzeptable Modellanpassung hin.<sup>421</sup> Auch die

<sup>420</sup> Arbuckle, J. L., Wothke, W., AMOS 4.0 User's Guide, Chicago 1995, S. 84.

<sup>421</sup> Vgl. Browne, M., Cudeck, R., Alternative Ways of Assessing Model Fit, in: Bollen, K., Long, J. (Hrsg.), Testing Structural Equation Models, Newbury Park 1993, S. 137f.

Bewertung in der vorliegenden Untersuchung orientiert sich an diesen Grenzwerten.

Der **Goodness of Fit-Index** (GFI) gibt ebenso wie der **Adjusted Goodness of Fit-Index** (AGFI) den durch das Modell erklärten Anteil der Varianzen und Kovarianzen an, wobei der AGFI einen hinsichtlich der Anzahl der Freiheitsgrade angepassten GFI darstellt.<sup>422</sup> Beide Gütemaße können Werte zwischen Null und Eins annehmen, wobei in dieser Untersuchung Werte größer 0,9 für den GFI und Werte größer 0,8 für den AGFI einen guten „Modellfit“ andeuten.<sup>423</sup>

Die bisher dargestellten Gütekriterien der zweiten Generation stellen sog. „**Stand-Alone**“-**Anpassungsmaße** dar, die dadurch gekennzeichnet sind, dass sie die Güte eines Messmodells unabhängig von anderen Modellen bestimmen. Demgegenüber stehen sog. inkrementale Anpassungsmaße<sup>424</sup>, die sich bei einer Bewertung auf ein Referenzmodell beziehen.<sup>425</sup> In diesem Rahmen sollen zur Prüfung der spezifizierten Messmodelle im Folgenden der **Comparative Fit-Index** (CFI) und der **Incremental Fit-Index** (IFI) herangezogen werden.<sup>426</sup> Für beide Gütemaße, die Werte zwischen Null und Eins annehmen können, wird in

---

<sup>422</sup> Vgl. Homburg, Ch., Baumgartner, H., Beurteilung von Kausalmodellen – Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, a.a.O., S. 167f.

<sup>423</sup> Vgl. u. a. Bauer, M., Kundenzufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen – Kritische Ereignisse, nichtlineare Zufriedenheitsbildung und Zufriedenheitsdynamik, a.a.O., S. 87.

<sup>424</sup> Vgl. Bentler, P., Bonett, D., Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures, in: Psychological Bulletin, Vol. 88, 1980, S. 588ff.

<sup>425</sup> Die Basis eines solchen Vergleichs stellt meist ein Modell dar, das keine inhaltliche Plausibilität aufweist. Inkrementale Gütemaße zielen bei der Bewertung auf die Verbesserung der Anpassung vom Referenzmodell auf das spezifizierte Modell ab. Vgl. Homburg, Ch., Baumgartner, H., Beurteilung von Kausalmodellen – Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, a.a.O., S. 170.

<sup>426</sup> Beide Kriterien weisen gegenüber dem ähnlich strukturierten, jedoch weiter verbreiteten Normed Fit-Index (NFI) Vorteile auf. So erhöht der CFI im Vergleich zum NFI durch die Berücksichtigung der bestehenden Freiheitsgrade die Aussagekraft der Güteschätzung. Der IFI vermeidet gegenüber dem NFI Verzerrungen, die sich aus der Stichprobengröße ergeben.

Übereinstimmung mit der Literatur ein Grenzwert von 0,9 zur Akzeptanz des Modells gefordert.<sup>427</sup>

**Lokale Anpassungsmaße**<sup>428</sup> lassen sich dahingehend unterscheiden, ob sie zur Prüfung von Indikatoren oder von Faktoren herangezogen werden. Ein Gütekriterium, das zur Bewertung von Indikatoren verwendet wird, ist die **Indikatorreliabilität (IR)**. Diese Prüfgröße gibt an, wie gut ein Indikator durch den dahinter stehenden Faktor erklärt werden kann, d. h. wie viel Prozent der Varianz des Indikators durch den Faktor erfasst wird.<sup>429</sup> Auch bei diesem Anpassungsmaß, das Werte zwischen Null und Eins annehmen kann, gibt es keinen einheitlichen Grenzwert. Während BAGOZZI und BAUMGARTNER einen Wert von 0,4 nennen<sup>430</sup>, verweist BALDERJAHN auf die Abhängigkeit der Indikatorreliabilität von der Stichprobengröße. Gestützt auf Simulationsstudien fordert er bei einem Stichprobenumfang von  $n = 400 - 1000$  einen Grenzwert zwischen 0,2 und 0,4.<sup>431</sup> Für die vorliegende Untersuchung mit einem  $n$  von 531 wird demnach ein Wert von 0,4 als Indiz für eine hinreichend hohe Indikatorreliabilität angesehen.<sup>432</sup>

<sup>427</sup> Vgl. stellvertretend: Homburg, Ch., Baumgartner, H., Beurteilung von Kausalmodellen – Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, a.a.O., S. 168.

<sup>428</sup> Während bei der Prüfung des Gesamtmodells auf eine Vielzahl von Gütekriterien zurückgegriffen werden kann, existieren nur wenige lokale Gütemaße zur Beurteilung von Teilstrukturen im Modell.

<sup>429</sup> Vgl. Schneider, H., Preisbeurteilung als Determinante der Verkehrsmittelwahl – Ein Beitrag zum Preismanagement im Verkehrsdienstleistungsbereich, Wiesbaden 1999, S. 145. Der nicht erklärte Varianzanteil geht auf Messfehlereinflüsse zurück. Vgl. Giering, A., Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, a.a.O., S. 85.

<sup>430</sup> Vgl. Bagozzi, R. P., Baumgartner, H., The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing, a.a.O., S. 386.

<sup>431</sup> Vgl. Balderjahn, I., Das umweltbewusste Konsumentenverhalten – Eine empirische Studie, Berlin 1986, S. 117.

<sup>432</sup> Dabei ist zu beachten, dass aufgrund der fehlenden Einheitlichkeit der Grenzwerte in Anlehnung an die Forschungspraxis eine Eliminierung von Indikatoren allein auf der Basis dieses Kriteriums nicht vorgenommen werden soll. Vgl. u. a. Homburg, Ch., Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, a.a.O., S. 104; Peter, S. I., Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, a.a.O., S. 184; Stock, R., Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit – Direkte, indirekte und moderierende Effekte, Wiesbaden 2001, S. 132. Sind jedoch weitere Gütekriterien nicht erfüllt, ist die Indikatorreliabilität ein geeignetes Indiz zur Identifizierung von Eliminationskandidaten. Vgl. Homburg, Ch., Giering, A.,

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

Zur Prüfung einzelner Indikatoren wird zusätzlich ein **Signifikanztest** mit Hilfe des t-Wertes durchgeführt. Hiermit soll geprüft werden, ob sich die Faktorladung eines Indikators signifikant von Null unterscheidet.<sup>433</sup> Der t-Wert ergibt sich dabei aus dem Quotienten der geschätzten Faktorladung und dem Standardfehler der Schätzung. Eine signifikante Beziehung kann angenommen werden, wenn der so berechnete t-Wert bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% ein Betrag von mindestens 1,96 aufweist.<sup>434</sup>

Von größerer Bedeutung als die Überlegung, wie gut einzelne Indikatoren den zu Grunde liegenden Faktor messen, ist die Frage, wie gut der Faktor durch die Gesamtheit der Indikatoren erfasst wird.<sup>435</sup> Hierüber geben die **Faktorreliabilität** (RF) und die **durchschnittlich erfasste Varianz** (DEV) Aufschluss. Während die durchschnittlich erfasste Varianz auf die Varianzvariation innerhalb eines Messmodells abzielt, berücksichtigt die Faktorreliabilität auch die zur Messung der Faktoren verfügbare Kovarianz zwischen den Indikatorvariablen und gibt somit die Menge an Gesamtinformationen an, die zur Erfassung der latenten Variablen eingesetzt wird.<sup>436</sup> Auch hier liegen beide Maße zwischen Null und Eins, wobei im Rahmen der vorliegenden Untersuchung für die Faktorreliabilität ein Mindestwert von 0,6 und für die durchschnittlich erfasste Varianz von 0,5 gefordert wird.<sup>437</sup>

---

Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung, a.a.O., S. 12.

<sup>433</sup> Vgl. Böing, Ch., Erfolgsfaktoren im Business-to-Consumer E-Commerce, a.a.O., S. 105.

<sup>434</sup> Vgl. Arbuckle, J. L., Wothke, W., AMOS 4.0 User's Guide, a.a.O., S. 76. AMOS berechnet diesen Wert automatisch als "critical ration" (c.r.).

<sup>435</sup> Vgl. Bagozzi, R. P., Baumgartner, H., The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing, a.a.O., S. 402.

<sup>436</sup> Beide Anpassungsmaße können auch zur Beurteilung der Konvergenzvalidität der Indikatoren herangezogen werden. Vgl. Fritz, W., Marketing-Management und Unternehmenserfolg, 2. Aufl., a.a.O., S. 133f.

<sup>437</sup> Auch hier ist die Festlegung von allgemein gültigen Grenzwerten schwierig. Bagozzi und Baumgartner bemerken dazu: „(...) it is difficult to justify such guidelines without considering the context of a given measurement procedure“. Bagozzi, R. P., Baumgartner, H., The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing, a.a.O., S. 403.

### 1.3 Methoden der statistischen Auswertung

Mit dem Ziel, die Determinanten der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen zu analysieren, verbinden sich hohe Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der zu diesem Zweck eingesetzten mathematisch-statistischen Verfahren. Um festzustellen, welche Verfahren der Dependenzanalyse in der vorliegenden Untersuchung zur Analyse der unterstellten Wirkungsbeziehungen geeignet sind, empfiehlt sich eine Überprüfung anhand von vier Kriterien.<sup>438</sup>

Ein erstes Kriterium ergibt sich aus der Tatsache, dass die Variablen in dem spezifizierten Messmodell der Kundenbindung hypothetische Konstrukte sind. Für das Verfahren zur Analyse von Abhängigkeitsbeziehungen gilt entsprechend:

1. Die Berücksichtigung kausaler Beziehungen zwischen **hypothetischen Konstrukten** muss möglich sein.

Die Erfassung hypothetischer Konstrukte ist jedoch immer mit Messfehlern behaftet. Dies ist auf eine Vielzahl von Ursachen zurückzuführen. Insbesondere die fehlende Präzision der Messinstrumente, wie z. B. schriftliche Befragungen, die zur Erfassung der relevanten Variablen zum Einsatz kommen, Beeinflussung durch den Befragungsleiter, bewusste Fehlinterpretation der Fragen, Falschangaben der Befragten und die unzureichende Validität des Erhebungsinstrumentariums zählen zu den häufigsten Ursachen.<sup>439</sup> Werden solche Ungenauigkeiten in der Modellschätzung nicht berücksichtigt, kann dies zu einer erheblichen Verzerrung der Ergebnisse führen. Demzufolge ergibt sich das zweite Kriterium:

2. Das Verfahren muss in der Lage sein, **Messfehler** der Indikatoren explizit in die Analyse mit einzubeziehen bzw. diese schätzen zu lassen.

---

<sup>438</sup> Eine ausführliche Herleitung und Darlegung der Anforderungskriterien findet sich bei: Ohlwein, M., Märkte für gebrauchte Güter, Wiesbaden 1999, S. 220ff.; siehe auch Peter, S. I., Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, a.a.O., S. 128ff.

<sup>439</sup> Vgl. auch Bagozzi, R. P., Measurement in Marketing Research, Basic Principles of Questionnaire Design, in: Bagozzi, R. P. (Hrsg.), Principles of Marketing Research, Cambridge 1994, S. 26f.

Aus den komplexen Wirkungsbeziehungen auch zwischen den erklärenden Variablen im spezifizierten Modell der Kundenbindung resultiert eine weitere Prüfbedingung für Verfahren der Dependenzanalyse:

3. Das Analyseverfahren muss es ermöglichen, **Beziehungen zwischen den Variablen** abzubilden, die zur Erklärung des im Mittelpunkt stehenden Konstrukts dienen.

Um die Güte des Modells in seiner Gesamtheit beurteilen zu können, ist die zeitgleiche Überprüfung mehrerer Hypothesen ein abschließendes Erfordernis an das Analyseverfahren:

4. Mit dem Verfahren muss eine **simultane Überprüfung der postulierten Hypothesen** durchführbar sein.

Als Analysemethode zur Überprüfung von kausalen Wirkungsbeziehungen kommen grundsätzlich mathematisch-statistische Verfahren in Frage, die auf dem Prinzip der Regressionsanalyse basieren. Beim Einsatz der **klassischen Regressionsanalyse**<sup>440</sup> zur Messung von kausalen Beziehungen treten jedoch einige Schwierigkeiten auf, die in engem Zusammenhang mit den zu Grunde liegenden Prämissen dieses Auswertungsverfahrens stehen. Zunächst ermöglicht die Regressionsanalyse nur die Betrachtung beobachtbarer Variablen. Um die Wirkungsbeziehungen zwischen Konstrukten bestimmen zu können, ist zunächst eine Verdichtung der Informationswerte einzelner Indikatoren zu Faktoren notwendig. Die mit Hilfe der Faktorenanalyse so generierten Faktorwerte lassen sich als direkt messbare Variablen interpretieren, deren kausaler Zusammenhang mit Hilfe der Regressionsanalyse überprüft werden kann.<sup>441</sup> Somit wird zwar die erste Anforderung erfüllt. Die Regressionsanalyse ist jedoch nicht in der Lage, Messfehler explizit zu berücksichtigen. Auch dem dritten Kriterium genügt das Analyseverfahren aufgrund der Unabhängigkeitsprämisse der zur Erklärung einer

---

<sup>440</sup> Vgl. zur klassischen Regressionsanalyse: Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., *Multivariate Analysemethoden*, a.a.O., S. 1ff.

<sup>441</sup> Zu dieser Vorgehensweise vgl. Dichtl, E., Hardock, P., Ohlwein, M., Schellhase, R., *Die Zufriedenheit des Lebensmitteleinzelhandels als Anliegen von Markenartikelunternehmen*, in: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 57, 1997, S. 498ff.

Wirkung herangezogenen Variablen nicht.<sup>442</sup> Da auch ein simultaner Test aller Hypothesen mit Hilfe der Regressionsanalyse nicht möglich ist, erfüllt das Analyseverfahren lediglich ein Kriterium und scheidet somit als Methode zur Überprüfung der postulierten Wirkungsbeziehungen im Kundenbindungsmodell aus.

Im Gegensatz zur klassischen Regressionsanalyse gestattet das neuere kausalanalytische Verfahren der **Logit-Analyse** eine simultane Überprüfung sämtlicher Hypothesen innerhalb des Modells und erfüllt somit zusätzlich das vierte Anforderungskriterium. Allerdings beschränkt sich die Möglichkeit des Einbezugs von Messfehlern auf lediglich eine Störvariable, und auch Wirkungsbeziehungen zwischen den erklärenden Variablen sind nicht zugelassen. Da zudem der interessierende Regressand lediglich ein kategoriales Messniveau aufweist, erscheint das Logit-Verfahren für die vorliegende Untersuchung nicht ausreichend geeignet.<sup>443</sup>

Bei der Wirkungsanalyse zwischen hypothetischen Konstrukten werden in neuerer Zeit verstärkt **lineare Strukturgleichungsmodelle** eingesetzt. Dabei lassen sich in einer Kombination des regressions- mit dem faktoranalytischen Ansatz<sup>444</sup> die Parameter des Modells auf der Basis der Kovarianz zwischen den beobachteten Variablen schätzen. Damit zielt die Methode auf die Erfassung der Beziehung zwischen hypothetischen Konstrukten ab und erfüllt damit die erste Bedingung eines adäquaten Analyseverfahrens.<sup>445</sup> Da sich dieses Konzept auf einen beliebigen kausalen Zusammenhang anwenden lässt, spricht man im Kontext

---

<sup>442</sup> Vgl. u. a. Homburg, Ch., *Exploratorische Ansätze der Kausalanalyse als Instrument der Marketingplanung*, Frankfurt a.M. u. a. 1989, S. 20f.

<sup>443</sup> Eine ausführliche Erörterung der Eignung des Logit-Verfahrens zur kausalanalytischen Untersuchung von Variablenbeziehungen findet sich bei: Peter, S. I., *Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten*, a.a.O., S. 130ff.

<sup>444</sup> Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., *Multivariate Analysemethoden*, a.a.O., S. 416.

<sup>445</sup> Das Anliegen, Beziehungen zwischen hypothetischen Konstrukten schätzen zu können, bildete die zentrale Motivation zur Entwicklung des Verfahrens.

dieses statistischen Verfahrens auch von der **Kausalanalyse**.<sup>446</sup> Weiterhin ergibt sich die Vorteilhaftigkeit der Kausalanalyse aus der expliziten Berücksichtigung von Messfehlern und der möglichen Berücksichtigung von Beziehungen zwischen erklärenden Variablen. Mit der simultanen Schätzung des gesamten Hypothesensystems erfüllt die Kausalanalyse auch das letzte geforderte Kriterium und kann als **adäquates Analyseinstrumentarium** für den Untersuchungsrahmen identifiziert werden.

Aufgrund der Überlegenheit gegenüber den übrigen dargestellten Verfahren bildet im Rahmen der vorliegenden Untersuchung die Kausal- oder auch Kovarianzstrukturanalyse das Zentrum des empirischen Instrumentariums. In Anbetracht der inzwischen weiten Verbreitung der Kausalanalyse und der vielfachen, ausführlichen Detailbetrachtung soll an dieser Stelle auf eine ausführliche Darlegung des Schätzverfahrens verzichtet werden.<sup>447</sup>

Als statistische Software zur Berechnung der Kausalmodelle wurde in der Untersuchung das Softwarepaket AMOS<sup>448</sup> in der Version 4.0 zu Grunde gelegt. AMOS bietet gegenüber den häufig zur Berechnung von Kausalmodellen eingesetzten Programmen LISREL und EQS Vorteile in der Benutzerfreundlichkeit<sup>449</sup>, ohne qualitative Einschränkungen hinnehmen zu müssen. So lassen

---

<sup>446</sup> Andere Autoren sprechen auch von der Kovarianzstrukturanalyse oder nach einem von Jöreskog und Sörbom entwickelten Computerprogramm von dem LISREL-Modell. Vgl. Peter, S. I., Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, a.a.O., S. 133; Jöreskog, K., Sörbom, D., LISREL V: Analysis of linear structural relationships by the method of maximum likelihood, Chicago 1981.

<sup>447</sup> Zu einer ausführlichen Darlegung der Funktionsweise der Kausalanalyse vgl. bspw. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., Multivariate Analysemethoden, a.a.O., S. 390ff. und die darin angegebene Literatur.

<sup>448</sup> AMOS steht für "Analysis of Moment Structures" und wurde von Arbuckle entwickelt. Vgl. Arbuckle, J. L., AMOS: Analysis of Moment Structures, in: The American Statistician, 1989, H. 43, S. 66f.

<sup>449</sup> So können mit Hilfe von AMOS die empirischen Daten ohne Konvertierung aus SPSS-Daten eingelesen werden, und die Entwicklung des Kausalmodells kann wahlweise mit Hilfe einer Programmiersprache oder grafikbasiert erfolgen. Zudem können die berechneten Ergebnisse problemlos in die Programme des Microsoft Office Pakets überführt werden.

sich mit Hilfe von AMOS die exakt gleichen Berechnungen durchführen und damit die gleichen Ergebnisse erzielen.<sup>450</sup>

Darüber hinaus wurde das Softwarepaket SPSS (Superior Performing Software Systems) zur Durchführung von Mittelwertvergleichstests, zur Berechnung von Reliabilitäts- und Validitätsmaßen (Cronbachsches Alpha, Item-to-Total-Korrelation) sowie weiterer multivariater Verfahren (wie z. B. der explorativen Faktorenanalyse) herangezogen.

## 2 Integrierte Analyse der Determinanten der Kundenbindung in Buchgemeinschaften

Im Folgenden werden die auf der Basis von theoretischen Überlegungen aufgestellten Messmodelle der einzelnen hypothetischen Konstrukte (Teilmodelle) empirisch überprüft und für das Gesamtmodell optimiert. Im Anschluss erfolgt die Darstellung der Ergebnisse des Gesamtmodells der Determinanten der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen des Buchhandels.

### 2.1 Überprüfung von Teilmodellen zur Messung der relevanten Konstrukte

Um **valide Aussagen** bezüglich der unterstellten Wirkungszusammenhänge der potenziellen Determinanten auf die Kundenbindung treffen zu können, ist es notwendig, das **theoretisch hergeleitete Messmodell** jeden Konstrukts, das in das Gesamtmodell eingeht, einer **empirischen Prüfung** zu unterziehen. In diesem Rahmen wird festgestellt, ob und gegebenenfalls in welcher Weise das vorläufig spezifizierte theoretische Messmodell zu modifizieren ist. Erst nach der Prüfung und den erforderlichen Anpassungen kann von einer reliablen und validen Messung der Konstrukte ausgegangen werden. Sind diese Vorbedingungen erfüllt, kann eine kausalanalytische Prüfung des vollständigen Hypothesensystems erfolgen.

---

<sup>450</sup> Vgl. Arbuckle, J. L., Wothke, W., AMOS 4.0 User's Guide, a.a.O., S. 303. Die Überlegenheit von AMOS gegenüber LISREL und EQS wird zudem im Rahmen neuerer Vergleiche der Softwarepakete belegt. Vgl. u. a. Kline, R. B., Software Programs for Structural Equation Modeling: AMOS, EQS and LISREL, in: Journal of Psychoeducational Assessment, 1998, H. 16, S. 343ff.

Das **Prüfschema zur Entwicklung eines endgültigen Messmodells** der Konstrukte Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen und der identifizierten Determinanten verbindet Gütekriterien der ersten und der zweiten Generation und stellt damit eine Synthese des Ansatzes von CHURCHILL und GERBING, ANDERSON dar.<sup>451</sup> Die Vorgehensweise hat in der wissenschaftlichen Literatur weitgehende Verbreitung gefunden<sup>452</sup> und basiert in Anlehnung an HOMBURG auf dem Prinzip, dass zunächst Ansätze der ersten Generation angewandt werden, die überwiegend exploratorische Züge tragen und die Ergebnisse dieser Methoden den restriktiveren Gütekriterien der zweiten Generation unterworfen werden.<sup>453</sup> Eine Darstellung der Vorgehensweise zur Überprüfung der Konstruktmessung findet sich in Abb. 30.

---

<sup>451</sup> Während sich Churchill auf die Kriterien der ersten Generation konzentriert, fokussieren Gerbing und Anderson die konfirmatorische Faktorenanalyse als Kernelement der Gütekriterien der zweiten Generation. Vgl. Churchill, G., A Paradigm for Developing better Measures of Marketing Constructs, a.a.O., S. 64ff.; Gerbing, D. W., Anderson, J. C., An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment, a.a.O., S. 191.

<sup>452</sup> Vgl. Bauer, M., Kundenzufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen – Kritische Ereignisse, nichtlineare Zufriedenheitsbildung und Zufriedenheitsdynamik, a.a.O., S. 84; Braunstein, Ch., Einstellungsforschung und Kundenbindung – Zur Erklärung des Treueverhaltens von Konsumenten, a.a.O., S. 234; Giering, A., Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, a.a.O., S. 75; Homburg, Ch., Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, a.a.O., S. 86; Peter, S. I., Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, a.a.O., S. 180; Rudolph, B., Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich, Wiesbaden 1998, S. 139.

<sup>453</sup> Vgl. Homburg, Ch., Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, a.a.O., S. 86.

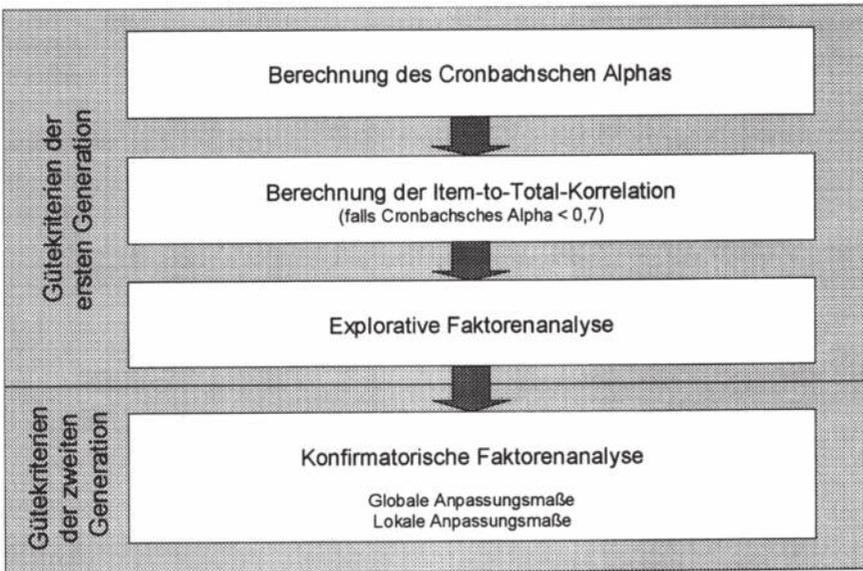


Abb. 30: Vorgehensweise zur Überprüfung der Konstruktmessung<sup>454</sup>

Im Einzelnen erfolgt für jedes Konstrukt die Berechnung des **Cronbachschen Alphas**. Liegt der berechnete Reliabilitätswert unter dem Grenzwert für das Gütekriterium (0,7), erfolgt sukzessive eine Reduktion der Indikatoren. Als Orientierungsgröße dient dabei die **Item-to-Total-Korrelation**. Derjenige Indikator mit der niedrigsten Item-to-Total-Korrelation wird aus dem Messmodell für das hypothetische Konstrukt ausgeschlossen. Der Vorgang wird wiederholt, bis der Grenzwert des Reliabilitätsmaßes Cronbach Alpha erreicht wird. Im Anschluss daran erfolgt eine **explorative Faktorenanalyse**. Damit soll untersucht werden, ob die Indikatoren auch nur einen Faktor messen.<sup>455</sup> Neben der einfaktoriellen

<sup>454</sup> In Anlehnung an Homburg, Ch., Giering, A., Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung, a.a.O., S. 12.

<sup>455</sup> Nur in diesem Fall ist das Kriterium der Konvergenzvalidität in ausreichendem Maß erfüllt. Vgl. Homburg, Ch., Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, a.a.O., S. 86.

Struktur der Indikatoren wird in diesem Schritt untersucht, ob der Faktor einen hinreichenden Anteil der Varianz der zu Grunde liegenden Indikatoren erklären kann. Hierbei wird ein Grenzwert von mindestens 50% angelegt. Wird dieser Wert nicht erreicht, sind weitere Indikatoren zu eliminieren. Als Orientierungsrahmen dient die Faktorladung. Indikatoren mit einer Faktorladung  $< 0,4$  werden dann aus dem Messmodell ausgeschlossen.

Das Messmodell wird anschließend mit Hilfe der **konfirmatorischen Faktorenanalyse** überprüft. In diesem Kontext sind die dargestellten Gütekriterien der zweiten Generation zu erfüllen. Werden die Grenzwerte der Anpassungsmaße wesentlich unterschritten, sind auf der Basis der Indikatorreliabilität ( $< 0,4$ ) weitere Indikatoren zu eliminieren.<sup>456</sup>

### 2.1.1 Überprüfung der Messung der Kundenbindung

Auf der Basis von theoretischen Überlegungen (vgl. Kapitel B 2.2.3) wurde zur Erfassung der Kundenbindung in dem untersuchten Mitgliedschaftssystem des Buchhandels ein Messmodell mit einer Ausgangsmenge von sieben Indikatoren entwickelt (vgl. Abb. 10), das im Folgenden im Hinblick auf Reliabilität und Validität überprüft werden soll.

Der erste Schritt bei der Überprüfung des Messmodells bestand in der Berechnung des Reliabilitätsmaßes **Cronbach Alpha**. Bei der Ausgangsmenge der sieben Indikatoren konnte ein Wert von 0,73 errechnet werden. Da dieser Wert über dem Grenzwert von 0,7 für das Gütemaß liegt, besteht keine Notwendigkeit, eine Modifikation des Messmodells auf der Basis der Item-to-Total-Korrelation vorzunehmen.

---

<sup>456</sup> In der wissenschaftlichen Literatur besteht Einigkeit darüber, dass es keine festen Grenzwerte einzelner Gütekriterien gibt, die zu einer unbedingten Akzeptanz oder Ablehnung eines Modells führen. Vielmehr ist die Gesamtheit der Gütekriterien zu betrachten. So akzeptiert Homburg geringfügige Verletzungen einzelner Kriterien und sieht die Notwendigkeit zur Modifikation des Modells erst, wenn mehrere Kriterien leicht oder einzelne deutlich verletzt werden. Vgl. Homburg, Ch., Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, a.a.O., S. 85. Kritisch anzumerken ist, dass Homburg an dieser Stelle auch nicht benennt, ab welcher Abweichung ein Kriterium deutlich verletzt ist.

In einem nächsten Schritt wurde eine **explorative Faktorenanalyse** durchgeführt, um Aufschluss über die zu Grunde liegende Faktorenstruktur zu erhalten. Dabei konnte ein Faktor identifiziert werden, der 48,7% der Varianz der Indikatoren erklärt. Da der Anteil erklärter Varianz durch den Faktor unterhalb des geforderten Grenzwertes (50%) lag, wurden zwei Indikatoren mit Faktorladungen  $< 0,4$  aus dem Messmodell eliminiert. Mit den restlichen fünf Indikatoren errechnete sich ein erklärter Varianzanteil von 57,6%. Damit wurde das Messmodell auf der Basis der Gütekriterien der ersten Generation nicht weiter modifiziert.

Im Anschluss erfolgte die Bewertung anhand der Gütekriterien der zweiten Generation im Rahmen einer konfirmatorischen Faktorenanalyse. Dazu wurde ein Messmodell spezifiziert, dem eine einfaktorielle Struktur zu Grunde lag. Damit die konfirmatorische Faktorenanalyse als Spezialfall der Kausalanalyse durch AMOS identifiziert werden kann, ist es erforderlich, dass durch den Forscher **vertretbare Parameter** vorgegeben werden.<sup>457</sup>

Grundsätzlich können die Varianz einer nicht direkt gemessenen, die Kovarianz zwischen zwei nicht direkt gemessenen Variablen, die Faktorladung zwischen einer nicht direkt gemessenen Variablen und ihres Indikators und der Koeffizient zwischen einer direkt gemessenen Variablen und der zugehörigen Messfehlervariablen a priori vom Forscher vorgegeben werden.<sup>458</sup> **Vorgaben der Varianz** bzw. **Kovarianz** in der beschriebenen Weise werden für die vorliegende Untersuchung als nicht zweckmäßig erachtet, da sie den jeweiligen Pfadkoeffizienten direkt beeinflussen und somit der Zielsetzung, die Höhe des Zusammenhangs zwischen den exogenen und der endogenen latenten Variablen empirisch zu bestimmen, entgegenstehen.

Dem allgemeinen Vorgehen bei der Anwendung der Kovarianzstrukturanalyse folgend werden stattdessen alle **Koeffizienten** zwischen den direkt gemessenen

---

<sup>457</sup> Vgl. Arbuckle, J. L., Wothke, W., AMOS 4.0 User's Guide, a.a.O., S. 127; Jöreskog, K., Sörbom, D., LISREL 8, User's Reference Guide, Chicago 1996, S. 25f.

<sup>458</sup> Vgl. Arbuckle, J. L., Wothke, W., AMOS 4.0 User's Guide, a.a.O., S. 24, 82, 101, 127. Vgl. im Folgenden auch die Ausführungen von Böing, Ch., Erfolgsfaktoren im Business-to-Consumer E-Commerce, a.a.O., S. 128f.

Variablen und den jeweiligen Messfehlervariablen gleich Eins gesetzt.<sup>459</sup> Darüber hinaus wird bei Messmodellen mit mehr als einem Indikator die Faktorladung eines Indikators gleich Eins gesetzt. Damit ergibt sich in der unstandardisierten Lösung zwar eine ex ante Faktorladung von Eins. In der standardisierten Lösung wird jedoch die Höhe der Faktorladung frei geschätzt, sodass bei Konstrukten mit mehr als einem Indikator die Faktorladung eines beliebigen Indikators gleich Eins gesetzt werden kann. Als Nachteil ergibt sich lediglich, dass für den restringierten Indikator keine Aussage über die Signifikanz der Faktorladung getroffen werden kann.<sup>460</sup>

Die **Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse** unter Beachtung der Parametervorgaben sind in Tab. 6 dargestellt. Bei einem Vergleich mit den in der Literatur geforderten Grenzwerten wird deutlich, dass die überwiegende Mehrzahl der Kriterien erfüllt wird. Damit besteht keine Notwendigkeit der weiteren Modifikation des Messmodells der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen.

Nach der Festlegung des Messmodells der endogenen Variable der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen soll im weiteren Verlauf auch für die Messmodelle der potenziellen Determinanten eine empirische Überprüfung erfolgen, bevor ein Gesamtmodell der Wirkungszusammenhänge aufgestellt werden kann.

---

<sup>459</sup> Vgl. Arbuckle, J. L., Wothke, W., AMOS 4.0 User's Guide, a.a.O., S. 24, 82, 101, 127.

<sup>460</sup> In der vorliegenden Untersuchung werden die betroffenen Indikatoren jeweils gekennzeichnet. Zu einem ähnlichen Vorgehen vgl. auch Steensma, H. K., Lyles, M. A., Explaining IJV Survival in a Transitional Economy Through Social Exchange and Knowledgebased Perspectives, in: Strategic Management Journal, H. 8, 2000, S. 844; Böing, Ch., Erfolgsfaktoren im Business-to-Consumer E-Commerce, a.a.O., S.128f.; Peter, S. I., Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, a.a.O., S. 184.

Bezeichnung der Indikatoren		Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Wenn ich mich noch einmal entscheiden müsste, würde ich wieder in die Buchgemeinschaft eintreten.		0,69	*
Ich werde noch lange Mitglied in der Buchgemeinschaft bleiben.		0,64	15,70
Wenn ich ein Buch aus dem Themenkreis der Buchgemeinschaft kaufen möchte, suche ich immer zuerst im Angebot der Buchgemeinschaft.		0,21	0,82
In Gesprächen mit Freunden und Bekannten habe ich die Buchgemeinschaft schon oft weiterempfohlen.		0,32	11,34
Ich werde die Buchgemeinschaft auch in Zukunft weiterempfehlen.		0,42	13,90
Informationen zum Faktor: „Kundenbindung“			
Cronbachsches Alpha	0,73	CFI	0,99
$\chi^2/df$	0,90	IFI	0,99
RMSEA	0,04	Erklärte Varianz	57,6%
GFI	0,99	Faktorreliabilität	0,79
AGFI	0,97	Durchschnittlich erfasste Varianz	0,45
* Keine Berechnung des t-Werts (Referenzindikator zur Standardisierung der Varianz des Konstrukts)			

**Tab. 6: Überprüfung des Messmodells „Kundenbindung“**

### 2.1.2 Überprüfung der Messung mitgliedschaftsspezifischer Einflussfaktoren auf die Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen

#### *Belastungswirkung*

Für das Konstrukt „wahrgenommene Bindungsbelastung“ aus der Mitgliedschaft wurde eine Ausgangsmenge von fünf Indikatoren entwickelt (vgl. Kapitel B 3.2.1). Das Reliabilitätsmaß **Cronbach Alpha** erreichte bei diesen Indikatoren einen Wert von 0,82 und überschritt den in der Literatur geforderten Grenzwert von 0,7 deutlich, sodass eine Eliminierung auf der Basis der **Item-to-Total-Korrelation** nicht notwendig erschien.

Im Anschluss erfolgte die Durchführung einer **explorativen Faktorenanalyse**, um erste Aussagen über die zu Grunde liegende Faktorenstruktur zu erhalten. Hierbei wurde ein Faktor extrahiert, der 60,4% der Varianz der fünf Indikatoren der

wahrgenommenen Bindungsbelastung erklären konnte. Der diesbezügliche Grenzwert von 50% wurde deutlich überschritten, sodass auf der Basis der Gütekriterien der ersten Generation keine Indikatoren im Messmodell eliminiert wurden.

Im nächsten Schritt erfolgte eine Überprüfung anhand der Gütekriterien der zweiten Generation. In diesem Kontext wurde für das hypothetische Konstrukt der wahrgenommenen Bindungsbelastung eine einfaktorielles **konfirmatorische Faktorenanalyse** durchgeführt. Die Ergebnisse sind in Tab. 7 dargestellt.

Bezeichnung der Indikatoren		Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Ich fühle mich im negativen Sinne an die Buchgemeinschaft gebunden.		0,76	*
Auch wenn ich die Vorteile der Mitgliedschaft sehe, empfinde ich die Mitgliedschaft als eine Belastung.		0,52	19,24
Die Bindung an die Buchgemeinschaft empfinde ich im Laufe der Zeit immer stärker als Belastung.		0,86	25,46
Den Mitgliedschaftsbeitrag halte ich für angemessen.**		0,17	9,64
Die Abnahmeverpflichtung halte ich für angemessen.**		0,23	11,24
<b>Informationen zum Faktor: „wahrgenommene Bindungsbelastung“</b>			
Cronbachsches Alpha	0,82	CFI	0,99
$\chi^2/df$	2,37	IFI	0,99
RMSEA	0,05	Erklärte Varianz	60,4%
GFI	0,99	Faktorreliabilität	0,83
AGFI	0,97	Durchschnittlich erfasste Varianz	0,51
* Keine Berechnung des t-Werts (Referenzindikator zur Standardisierung der Varianz des Konstrukts)			
** Die Berechnung dieser Kriterien ist aufgrund fehlender Freiheitsgrade nicht sinnvoll.			

**Tab. 7: Überprüfung des Messmodells „wahrgenommene Bindungsbelastung“**

Vergleicht man die Ausprägungen der Gütekriterien aus der konfirmatorischen Faktorenanalyse mit den geforderten Anspruchsniveaus (vgl. Tab. 5), wird deutlich, dass das Messmodell mit den spezifizierten Indikatoren zufrieden stellende Werte der globalen und lokalen Anpassungsmaße liefert. Lediglich Indikatoren bezüglich Mitgliedschaftsbeitrag und Abnahmeverpflichtung weisen

Werte unterhalb des Anspruchsniveaus auf. Da jedoch sämtliche anderen Kriterien deutlich erfüllt werden, soll keine Modifikation des Messmodells vorgenommen werden.

### *Einstellung zu Mitgliedschaftssystemen*

Für das Konstrukt Einstellung gegenüber Mitgliedschaftssystemen wurde eine Ausgangsmenge von vier Indikatoren entwickelt (vgl. Kapitel B 3.2.2). Der Koeffizient Alpha betrug bei diesen Indikatoren 0,68, sodass eine Eliminierung auf der Basis der **Item-to-Total-Korrelation** notwendig schien. Auf diese Weise wurde zunächst der Indikator mit der niedrigsten Item-to-Total-Korrelation aus dem Messmodell ausgeschlossen. Die verbleibenden Indikatoren der Einstellung gegenüber Mitgliedschaften erreichten ein **Cronbachsches Alpha** von 0,71, sodass auf dieser Basis keine weitere Eliminierung vorgenommen wurde.

Mit Hilfe der sich anschließenden **explorativen Faktorenanalyse** konnte ein Faktor identifiziert werden, der 62,6% der Varianz der verbliebenen drei Indikatoren der Einstellung gegenüber Mitgliedschaftssystemen erklären konnte. Auch hier wurde der diesbezügliche Grenzwert von 50% deutlich überschritten, sodass auf der Basis der Gütekriterien der ersten Generation keine weiteren Indikatoren im Messmodell eliminiert wurden.

Zur Überprüfung des Messmodells der Einstellung zu Mitgliedschaftssystemen wurde in einem nächsten Schritt eine einfaktorielle **konfirmatorische Faktorenanalyse** durchgeführt. Bei einem Modell mit lediglich drei Indikatoren liegen jedoch keine Freiheitsgrade vor, sodass dies in einer perfekten Anpassung des Modells an die Daten führt.<sup>461</sup> Damit werden die globalen Anpassungsmaße als Gütekriterien bedeutungslos. Dennoch enthält die Faktorenanalyse mit der Indikatorreliabilität, dem t-Wert der Faktorladung, der Faktorreliabilität und der durchschnittlich erfassten Varianz Informationen, die zur Bewertung des Messmodells herangezogen werden können. Da die überwiegende Anzahl der

---

<sup>461</sup> Vgl. zu diesem Problemfeld auch: Anderson, J., Gerbing, D., Hunter, J., On the Assessment of Unidimensional Measurement: Internal and External Consistency, and Overall Consistency Criteria, a.a.O., S. 434f.

lokalen Anpassungskriterien erfüllt werden konnte, wurden keine weiteren Indikatoren eliminiert (vgl. Tab. 8).

Bezeichnung der Indikatoren		Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Mitgliedschaften sind manchmal ein notwendiges Übel.		0,26	*
Ich habe normalerweise eine Abneigung gegen Mitgliedschaften.		0,76	8,08
Angebote, die vertragliche Bindungen mit Abnahmeverpflichtungen oder Beiträgen enthalten, beachte ich normalerweise nicht weiter.		0,40	9,55
Informationen zum Faktor: „Einstellung zu Mitgliedschaftssystemen“			
Cronbachsches Alpha	0,71	CFI	-.**
$\chi^2/df$	-.**	IFI	-.**
RMSEA	-.**	Erklärte Varianz	62,6%
GFI	-.**	Faktorreliabilität	0,72
AGFI	-.**	Durchschnittlich erfasste Varianz	0,47
* Keine Berechnung des t-Werts (Referenzindikator zur Standardisierung der Varianz des Konstrukts)			
** Die Berechnung dieser Kriterien ist aufgrund fehlender Freiheitsgrade nicht sinnvoll.			

**Tab. 8: Überprüfung des Messmodells „Einstellung zu Mitgliedschaftssystemen“**

### *Commitment*

Für das Konstrukt Commitment als Ausdruck der Affinität und des Grades der Selbstverpflichtung gegenüber dem Mitgliedschaftssystem wurde eine Ausgangsmenge von sechs Indikatoren entwickelt (vgl. Kapitel B 3.2.3). Die Berechnung des **Cronbachschen Alphas** ergab einen Wert von 0,65 und bot somit Anlass zur Eliminierung von zwei Indikatoren auf der Basis der **Item-to-Total-Korrelation**. Dadurch erhöhte sich die Ausprägung des Reliabilitätsmaßes Cronbach Alpha auf 0,82. In einer im Anschluss durchgeführten **explorativen Faktorenanalyse** wurde ein weiterer Indikator eliminiert, der eine unzureichende Faktorladung aufwies. Für die verbleibenden Indikatoren konnte ein Faktor mit einem erklärten Varianzanteil von 72,0% identifiziert werden.

Die **konfirmatorische Faktorenanalyse** zeigt für die identifizierbaren Gütemaße gute Werte. Weder bei der Indikatorreliabilität, noch bei den t-Werten oder der Faktorreliabilität werden die Grenzwerte unterschritten. Auch die durchschnittlich erfasste Varianz entspricht den Vorgaben, sodass von einer ausreichenden Spezifizierung des Messmodells für das Commitment der Mitglieder ausgegangen werden kann. Tab. 9 gibt einen Überblick über die Ausprägung der Gütemaße.

Bezeichnung der Indikatoren		Indikatorreliabilität	t-Wert der Faktorladung
In die Buchgemeinschaft sollten noch mehr Menschen eintreten.		0,46	*
Ich kann mich mit der Buchgemeinschaft identifizieren.		0,70	14,02
Ich fühle mich der Buchgemeinschaft verbunden.		0,60	14,15
<b>Informationen zum Faktor: „Commitment“</b>			
Cronbachsches Alpha	0,82	CFI	..**
$\chi^2/df$	..**	IFI	..**
RMSEA	..**	Erklärte Varianz	72,0%
GFI	..**	Faktorreliabilität	0,81
AGFI	..**	Durchschnittlich erfasste Varianz	0,59
* Keine Berechnung des t-Werts (Referenzindikator zur Standardisierung der Varianz des Konstrukts)			
** Die Berechnung dieser Kriterien ist aufgrund fehlender Freiheitsgrade nicht sinnvoll.			

**Tab. 9: Überprüfung des Messmodells „Commitment“**

### *Community*

Für das hypothetische Konstrukt der Community wurde ein Messmodell mit drei Indikatoren entwickelt (vgl. Kapitel B 3.2.4). Für das Reliabilitätsmaß Cronbach Alpha konnte ein Wert von 0,75 ermittelt werden, sodass keine Eliminierung von Indikatoren auf der Basis der Item-to-Total-Korrelation notwendig erschien. Die anschließende explorative Faktorenanalyse ergab eine einfaktorielle Modellstruktur, die 66,4% der Varianz der Indikatoren erklären konnte.

Zur Überprüfung des Messmodells der Einstellung zu Mitgliedschaftssystemen wurde in einem nächsten Schritt eine einfaktorielle konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt. Auch hier kann aufgrund der fehlenden Freiheitsgrade im

Modell nur auf eine begrenzte Zahl von Gütekriterien zurückgegriffen werden. Die Ergebnisse sind in Tab. 10 dargestellt. Eine Veränderung des Messmodells erscheint aufgrund der Erfüllung der Mehrzahl der Gütekriterien nicht erforderlich.

Bezeichnung der Indikatoren		Indikator- reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Der intensivere Austausch mit anderen Mitgliedern ist für mich wichtig.		0,27	*
Ich denke, Mitglieder der Buchgemeinschaft sind sympathische Menschen.		0,51	10,71
Wenn ich an die Buchgemeinschaft denke, spüre ich ein „Wir“-Gefühl.		0,80	9,50
Informationen zum Faktor: „Community“			
Cronbachsches Alpha	0,75	CFI	-.**
$\chi^2/df$	-.**	IFI	-.**
RMSEA	-.**	Erklärte Varianz	66,4%
GFI	-.**	Faktorreliabilität	0,76
AGFI	-.**	Durchschnittlich erfasste Varianz	0,53
* Keine Berechnung des t-Werts (Referenzindikator zur Standardisierung der Varianz des Konstrukts)			
** Die Berechnung dieser Kriterien ist aufgrund fehlender Freiheitsgrade nicht sinnvoll.			

**Tab. 10: Überprüfung des Messmodells „Community“**

### Convenience

Eine weitere potenzielle Determinante der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen stellt die wahrgenommene Convenience dar. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde für dieses Konstrukt auf der Grundlage theoretischer Überlegungen ein Messmodell mit zwei Indikatoren spezifiziert. Bei der Überprüfung der Reliabilität ergab sich für das **Cronbachsche Alpha** ein Wert von 0,73. Die im Anschluss durchgeführte **explorative Faktorenanalyse** ergab eine erklärte Varianz von 78,6% (vgl. Tab. 11). Eine konfirmatorische Faktorenanalyse kann auf der Basis von zwei Indikatoren im Messmodell nicht durchgeführt werden, sodass das Modell auf der Basis der Gütekriterien der ersten Generation beibehalten werden soll.

Bezeichnung der Indikatoren	Cronbach- sches Alpha	Erklärte Varianz
Der Einkauf bei der Buchgemeinschaft ist bequem und kommt mir sehr entgegen.	0,73	78,6%
Es ist für mich zur Gewohnheit geworden, über die Buchgemeinschaft einzukaufen.		

**Tab. 11: Überprüfung des Messmodells „Convenience“**

### 2.1.3 Überprüfung der Messung mitgliedschaftsunspezifischer Einflussfaktoren auf die Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen

#### *Kundenzufriedenheit*

In der vorliegenden Untersuchung wird die Zufriedenheit der Mitglieder als Gesamtzufriedenheit erfasst. Dabei wurde eine Ausgangsmenge von drei Indikatoren entwickelt, die bei den Mitgliedern der Buchgemeinschaft erhoben wurde. Im Rahmen der zunächst durchgeführten Reliabilitätsprüfung konnte ein **Cronbach Alpha** von 0,85 gemessen werden, sodass eine Eliminierung auf der Basis der Item-to-Total-Korrelation nicht notwendig erscheint. Die **explorative Faktorenanalyse** extrahierte einen Faktor, der 77,8% der Varianz der Indikatoren erklärt. Da die Faktorladungen zwischen 0,73 und 0,81 lagen, wurde der empfohlene Grenzwert von 0,4 von allen Indikatoren deutlich überschritten, sodass auch auf dieser Basis kein Ausschluss von Messindikatoren aus dem Modell vorgenommen wurde.

Zur Überprüfung des vorläufig aufgestellten Messmodells wurde eine einfaktorielle Struktur spezifiziert und mit Hilfe der **konfirmatorischen Faktorenanalyse** getestet. Die Ergebnisse sind in Tab. 12 dargestellt. Bei einem Vergleich mit den Grenzwerten der Gütekriterien der zweiten Generation (vgl. Kapitel C 1.2) wird deutlich, dass alle Schwellenwerte erreicht werden und somit kein Anlass besteht, das spezifizierte Messmodell zu modifizieren (vgl. Tab. 5).

Bezeichnung der Indikatoren		Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Sagen Sie uns bitte, wie zufrieden Sie insgesamt mit Ihrer Mitgliedschaft in der Buchgemeinschaft sind.		0,56	*
Ich habe gute Erfahrungen mit der Mitgliedschaft in der Buchgemeinschaft gemacht.		0,76	18,06
Meine Erwartungen an die Mitgliedschaft in der Buchgemeinschaft werden erfüllt.		0,69	18,22
Informationen zum Faktor: „Kundenzufriedenheit“			
Cronbachsches Alpha	0,85	CFI	-.**
$\chi^2/df$	-.**	IFI	-.**
RMSEA	-.**	Erklärte Varianz	77,8%
GFI	-.**	Faktorreliabilität	0,86
AGFI	-.**	Durchschnittlich erfasste Varianz	0,67
* Keine Berechnung des t-Werts (Referenzindikator zur Standardisierung der Varianz des Konstrukts)			
** Die Berechnung dieser Kriterien ist aufgrund fehlender Freiheitsgrade nicht sinnvoll.			

**Tab. 12: Überprüfung des Messmodells „Kundenzufriedenheit“**

*Attraktivität der Wettbewerbsangebote*

Um die wahrgenommene Attraktivität der Wettbewerbsangebote zu erfassen, wurde auf der Basis theoretischer Überlegungen ein Messmodell mit drei Indikatoren spezifiziert (vgl. Kapitel B 3.3.2). Die Berechnung des Cronbachschen Alphas ergab einen Wert von 0,65, sodass Anlass zur Modifikation des Messmodells bestand. Nach der Eliminierung des Indikators mit der niedrigsten Item-to-Total-Korrelation konnte ein **Cronbach Alpha** von 0,74 festgestellt werden. Die im Anschluss durchgeführte **explorative Faktorenanalyse** extrahierte einen Faktor mit einem erklärten Varianzanteil von 80,4%. Auch hier ist eine konfirmatorische Faktorenanalyse nicht möglich, da das Messmodell auf lediglich zwei Indikatoren zurückgreift. Somit soll das Modell auf der Basis der Gütekriterien der ersten Generation beibehalten werden (vgl. Tab. 13).

Bezeichnung der Indikatoren	Cronbach- sches Alpha	Erklärte Varianz
Die Buchgemeinschaft hebt sich deutlich positiv von anderen Anbietern ab.*	0,74	80,4%
Kein anderer Anbieter ist mit der Buchgemeinschaft vergleichbar.*		
* Umkodierung der Skalenwerte		

**Tab. 13: Überprüfung des Messmodells „Attraktivität von Wettbewerbsangeboten“**

### *Ökonomische Wechselbarrieren*

Die wahrgenommenen ökonomischen Wechselbarrieren der Mitgliedschaft in der Buchgemeinschaft wurden durch zwei Indikatoren beschrieben (vgl. Kapitel B 3.3.3). Das Reliabilitätsmaß **Cronbach Alpha** wies auf dieser Basis einen Wert von 0,71 auf, sodass von einer reliablen Messung ausgegangen werden kann. Eine Modifikation des Messmodells ist auch auf der Basis einer **explorativen Faktorenanalyse** nicht notwendig, da ein Faktor identifiziert wurde und dieser 78,1% der Varianz der Indikatoren erklären kann (vgl. Tab. 14).

Bezeichnung der Indikatoren	Cronbach- sches Alpha	Erklärte Varianz
Die Mitgliedschaft in der Buchgemeinschaft rechnet sich für mich.	0,71	78,1%
Die Buchgemeinschaft bietet bei Büchern einen spürbaren Preisvorteil.		

**Tab. 14: Überprüfung des Messmodells „ökonomische Wechselbarrieren“**

### *Image des Mitgliedschaftssystems*

Zur Messung des Images als Fremdbild der Markenidentität wurde mit dem Image im fachlichen sowie im persönlichen Umfeld des Mitglieds auf zwei Indikatoren zurückgegriffen. Mit einem **Cronbachschen Alpha** von 0,71 und einem erklärten Varianzanteil in der sich anschließenden **explorativen Faktorenanalyse** von 77,5% besteht keine Notwendigkeit, das theoretisch abgeleitete Messmodell des Konstrukts Image zu modifizieren (vgl. Tab. 15).

Bezeichnung der Indikatoren	Cronbach-sches Alpha	Erklärte Varianz
Die Buchgemeinschaft hat ein positives Image in meinem fachlichen Umfeld (Studium, Beruf, Forschungsgemeinschaft).	0,71	77,5%
Die Buchgemeinschaft hat ein positives Image in meinem persönlichen Umfeld (Freunde, Bekannte).		

**Tab. 15: Überprüfung des Messmodells „Image des Mitgliedschafts-systems“**

### *Variety Seeking*

Zur Messung des Variety Seeking als potenzielle Determinante der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen wurde auf zwei Indikatoren zurückgegriffen (vgl. Kapitel B 3.3.5). Der Wert des **Cronbachschen Alphas** liegt mit 0,58 zwar unter dem geforderten Grenzwert von 0,7, kann in Anlehnung an CORTINA jedoch aufgrund der geringen Anzahl von Indikatoren akzeptiert werden.<sup>462</sup> Die sich anschließende **explorative Faktorenanalyse** ergab für die erklärte Varianz der Indikatoren durch den Faktor einen Wert von 63,9, sodass das Messmodell des Konstrukts Variety Seeking nicht modifiziert werden soll (vgl. Tab. 16).

Bezeichnung der Indikatoren	Cronbach-sches Alpha	Erklärte Varianz
Bücher nur über die Buchgemeinschaft zu kaufen, ist mir zu einseitig.	0,58	63,9%
Ich kaufe Bücher aus dem Themenkreis der Buchgemeinschaft gerne auch im Buchhandel.		

**Tab. 16: Überprüfung des Messmodells „Variety Seeking“**

<sup>462</sup> Vgl. Cortina, J., What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications, a.a.O., S. 101.

## 2.2 Kausalmodell zur Identifikation der Determinanten der Kundenbindung

Nachdem in den Kapiteln B 3.2.1 bis 3.3.5 die potenziellen Einflussfaktoren der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen abgeleitet wurden und in Kapitel C 2.1 eine Überprüfung und Modifikation der auf theoretischen Überlegungen beruhenden Messmodelle vorgenommen wurde, kann eine Verknüpfung der Teilmodelle zu einem Gesamtmodell der Determinanten der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen erfolgen. Das vollständige Kausalmodell umfasst eine endogene ( $\eta_1$ ) und 10 exogene latente Variablen ( $\xi_{1-10}$ ), die durch insgesamt 32 Indikatoren gemessen werden. Das Strukturmodell umfasst insgesamt 10 unterstellte Wirkungsbeziehungen, die die aufgestellten Hypothesen widerspiegeln. Abb. 31 gibt einen Überblick über die komplexe **Ursache-Wirkungs-Struktur**, die im Folgenden mit Hilfe der Kausalanalyse überprüft werden soll.

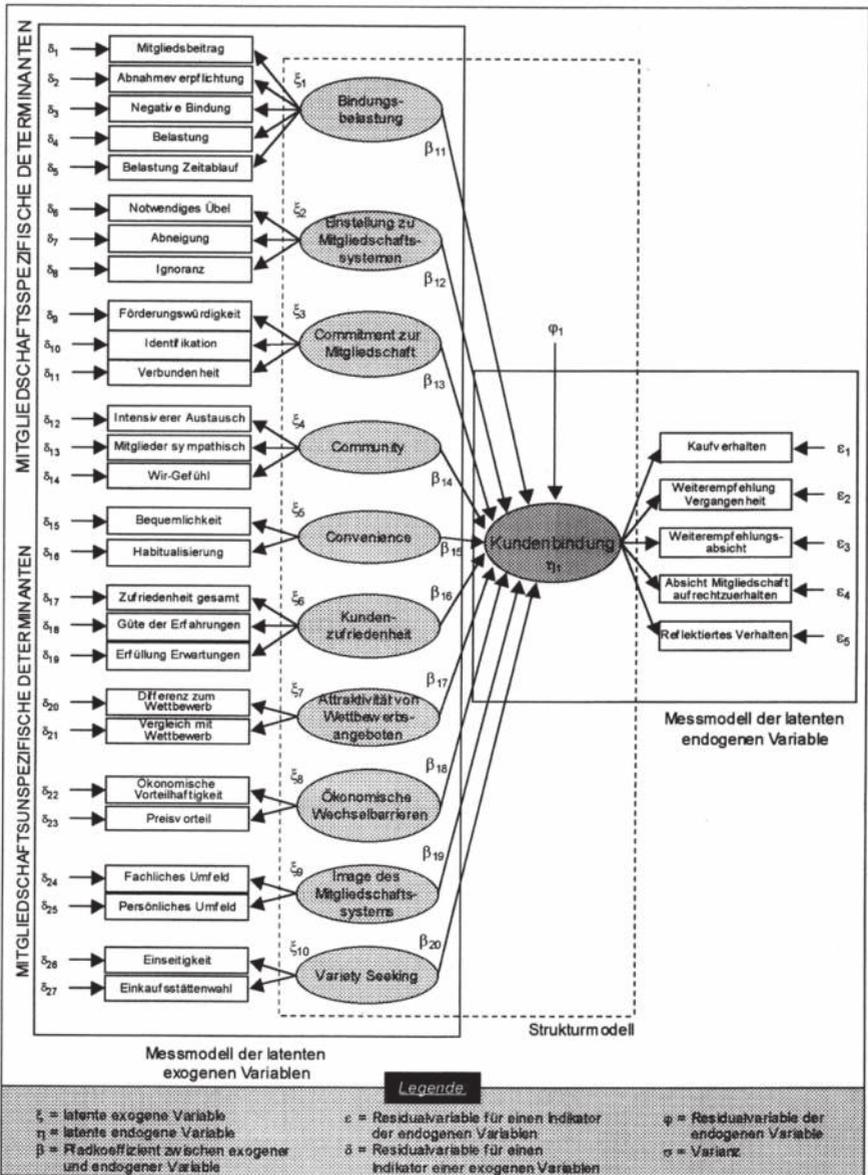


Abb. 31: Gesamtmodell der Determinanten der Kundenbindung in Mitgliedershaftssystemen

Bei der Überprüfung des Kausalmodells und damit der aufgestellten Hypothesen, kommen sämtliche in Kapitel C 1.2.2 dargestellten Gütekriterien zur Anwendung.<sup>463</sup>

Zudem erfolgt eine Ergänzung der identifizierten globalen Gütemaße um den **Parsimony Goodness-of-Fit Index** (PGFI). Diese Erweiterung erscheint sinnvoll, da der PGFI bei der Bewertung der Güte insbesondere die Komplexität des Modells berücksichtigt, die sich bspw. in der Anzahl der zu schätzenden Parameter darstellt.<sup>464</sup> Wie die Benennung des Gütekriteriums bereits andeutet, besteht auch hier ein enger Bezug zum Goodness of Fit-Index. MULAİK ET AL. bemerken dazu: „(...) 'two logically interdependent pieces of information', the goodness of fit of the model (as measured by the GFI) and the parsimony of the model, are represented by a single index (the PGFI), thereby providing a more realistic evaluation of the hypothesized model".<sup>465</sup> Der PGFI kann Werte zwischen Null und Eins annehmen, wobei in der Literatur ein Mindestwert von 0,5 gefordert wird, der auch Grundlage dieser Untersuchung sein soll.<sup>466</sup>

Weiterhin ist es notwendig, Kriterien zur Bewertung der **Güte des Strukturmodells** und damit der Beziehungen zwischen den exogenen und endogenen Variablen in einem Kausalmodell heranzuziehen. In diesem Zusammenhang soll der **Determinationskoeffizient** Anwendung finden. Der Determinationskoeffizient ist das Bestimmtheitsmaß (Anteil erklärter Varianz) für die Stärke der Wirkungsbeziehung aller in ein Kausalmodell eingehenden

---

<sup>463</sup> Aufgrund der Überprüfung der Messmodelle in Kapitel C 2.1 soll an dieser Stelle auf eine detaillierte Betrachtung der lokalen Gütekriterien des Messmodells verzichtet werden.

<sup>464</sup> Vgl. Arbuckle, J. L., Wothke, W., AMOS 4.0 User's Guide, a.a.O., S. 82. Zu einem Überblick über diesbezügliche Gütekriterien vgl. Williams, L. J., Holahan, P. J., Parsimony-Based Fit Indices for Multiple-Indicator models: Do They Work?, in: Structural Equation Modeling, Vol. 1, 1994, S. 161.

<sup>465</sup> Mulaik, S. A., et al., Evaluation of Goodness-of-Fit-Indices for Structural Equation Models, in : Psychological Bulletin, Vol. 105, 1989, S. 439.

<sup>466</sup> Vgl. Arbuckle, J. L., Wothke, W., AMOS 4.0 User's Guide, a.a.O., S. 82; Mulaik, S. A., et al., Evaluation of Goodness-of-Fit-Indices for Structural Equation Models, a.a.O., S. 440.

exogenen Konstrukte zur Erklärung der endogenen Variablen.<sup>467</sup> Der Wertebereich des Determinationskoeffizienten liegt zwischen Null und Eins, wobei die Güte des Strukturgleichungsmodells als umso besser zu beurteilen ist, je größere Werte der Koeffizient annimmt. BACKHAUS ET AL. sehen einen Wert von 0,65 als akzeptabel an.<sup>468</sup> Dieser Grenzwert wird auch der vorliegenden Untersuchung zu Grunde gelegt. Da das Untersuchungsziel jedoch darin besteht, Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen möglichst **vollständig** zu erklären, soll dieser Wert des Gütekriteriums als **absolute Untergrenze** zur Akzeptanz des Strukturmodells zur Anwendung kommen.

Zur Überprüfung der Güte des Strukturgleichungsmodells ist neben dem Determinationskoeffizienten auch die **Signifikanz der Pfadkoeffizienten** von Bedeutung.<sup>469</sup> Können signifikante Wirkungsbeziehungen festgestellt werden, kann von einem Erklärungsbeitrag des Konstrukts in Bezug auf die endogene Variable der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen ausgegangen werden. Als Irrtumswahrscheinlichkeit<sup>470</sup> wird in der vorliegenden Untersuchung  $\alpha \leq 0,1$  als ausreichend angesehen, obgleich  $\alpha \leq 0,05$  bzw.  $\alpha \leq 0,01$  als wünschenswert angesehen werden.

Ein Mindestwert für die Wirkungsbeziehung zwischen exogener und endogener Variable soll für die Interpretation der Ergebnisse in der vorliegenden Untersuchung nicht gefordert werden. Vielmehr geht es aufgrund der geringen Kenntnis der Einflussfaktoren auf die Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen<sup>471</sup> um eine möglichst umfassende Erklärung der Kundenbindung und damit letztlich um eine möglichst hohe Ausprägung der nomologischen Validität.

---

<sup>467</sup> Der Determinationskoeffizient ist als geeignetes Maß der nomologischen Validität der Messung zu bewerten.

<sup>468</sup> Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., *Multivariate Analysemethoden*, a.a.O., S. 465.

<sup>469</sup> Der Pfadkoeffizient stellt ein Maß für den Wirkungszusammenhang zwischen den exogenen und den endogenen Variablen des Strukturmodells dar.

<sup>470</sup> Wahrscheinlichkeit, dass die Nullhypothese (es besteht kein Zusammenhang) fälschlicherweise abgelehnt wird.

<sup>471</sup> Vgl. Kapitel A 3.2.

Tab. 17 gibt einen abschließenden Überblick über die eingesetzten Kriterien zur Bewertung der Güte des spezifizierten Kausalmodells.<sup>472</sup>

Globale Anpassungsmaße für das <b>Gesamtmodell</b>	Anspruchsniveau
$\chi^2/df$	$\leq 5$
Root Mean Squared of Error Approximation (RMSEA)	$\leq 0,08$
Goodness of Fit-Index (GFI)	$\geq 0,9$
Adjusted Goodness of Fit-Index (AGFI)	$\geq 0,8$
Parsimony Goodness of Fit-Index (PGFI)	$\geq 0,5$
Comparative Fit-Index (CFI)	$\geq 0,9$
Incremental Fit-Index (IFI)	$\geq 0,9$
Lokale Anpassungsmaße für das <b>Strukturgleichungsmodell</b>	
Determinationskoeffizient	$> 0,65$
Signifikanz der Pfadkoeffizienten	$\alpha \leq 0,1$

**Tab. 17: Kriterien zur Bewertung der Güte des Gesamtmodells der Wirkungsbeziehungen auf die Kundenbindung**

### 2.3 Überprüfung des Gesamtmodells der Determinanten der Kundenbindung

Zur Überprüfung der aufgestellten Hypothesen wurde das vollständige Kausalmodell, das in Abb. 31 dargestellt ist, spezifiziert. Die Ergebnisse der Para-

<sup>472</sup> Aufgrund der expliziten Betrachtung der Messmodelle der einzelnen Konstrukte, wurde auf die Darstellung der lokalen Anpassungsmaße für das Messmodell verzichtet.

parameterschätzung, die mit Hilfe der Maximum Likelihood-Methode durchgeführt wurde, finden sich in Abb. 32.<sup>473</sup>

Aus Darstellungsgründen wurden die Interdependenzen zwischen den Determinanten der Kundenbindung nicht in die Abbildung integriert, sondern in einer Korrelationsmatrix getrennt erfasst (vgl. Tab. 18).

---

<sup>473</sup> Bei der Durchführung einer Kausalanalyse ist es erforderlich, das Schätzverfahren zu bestimmen, mit dem die Anpassung des theoretischen Modells an die empirische Datenbasis erfolgen soll. Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., *Multivariate Analysemethoden*, a.a.O., S. 493. In der deutschen Marketingforschung überwiegt der Einsatz des Unweighted Least Squares-Schätzverfahren (ULS) mit 52,9% gegenüber dem Maximum Likelihood-Schätzverfahren (ML) mit lediglich 41,2% der Anwendungsfälle. Vgl. Homburg, Ch., Baumgartner, H., Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung – Eine Bestandsaufnahme, in: *ZfB*, 65. Jg., H. 10, 1995, S. 1101. Allerdings liefert der ML- im Vergleich zur ULS-Ansatz effizientere Schätzergebnisse und weist eine höhere Sensitivität gegenüber schlecht spezifizierten Kausalmodellen auf. Vgl. Homburg, Ch., Baumgartner, H., Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung, a.a.O., S. 1102. Zudem ermittelt dieses Verfahren auch bei Abweichungen von der Normalverteilungsannahme der Daten valide Parameterschätzungen. Vgl. Bentler, P., Chou, C., *Practical Issues in Structural Modeling*, in: *Sociological Methods & Research*, Vol. 16, 1987, S. 89 (zitiert nach Homburg, Ch., Baumgartner, H., Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung, a.a.O., S. 1102). Nicht zuletzt aus diesem Grund findet in den internationalen Anwendungsfällen der Kausalanalyse mit 93% nahezu ausschließlich das ML-Schätzverfahren Verwendung. Auch in der vorliegenden Untersuchung soll aus den genannten Gründen auf diesen Ansatz zurückgegriffen werden.

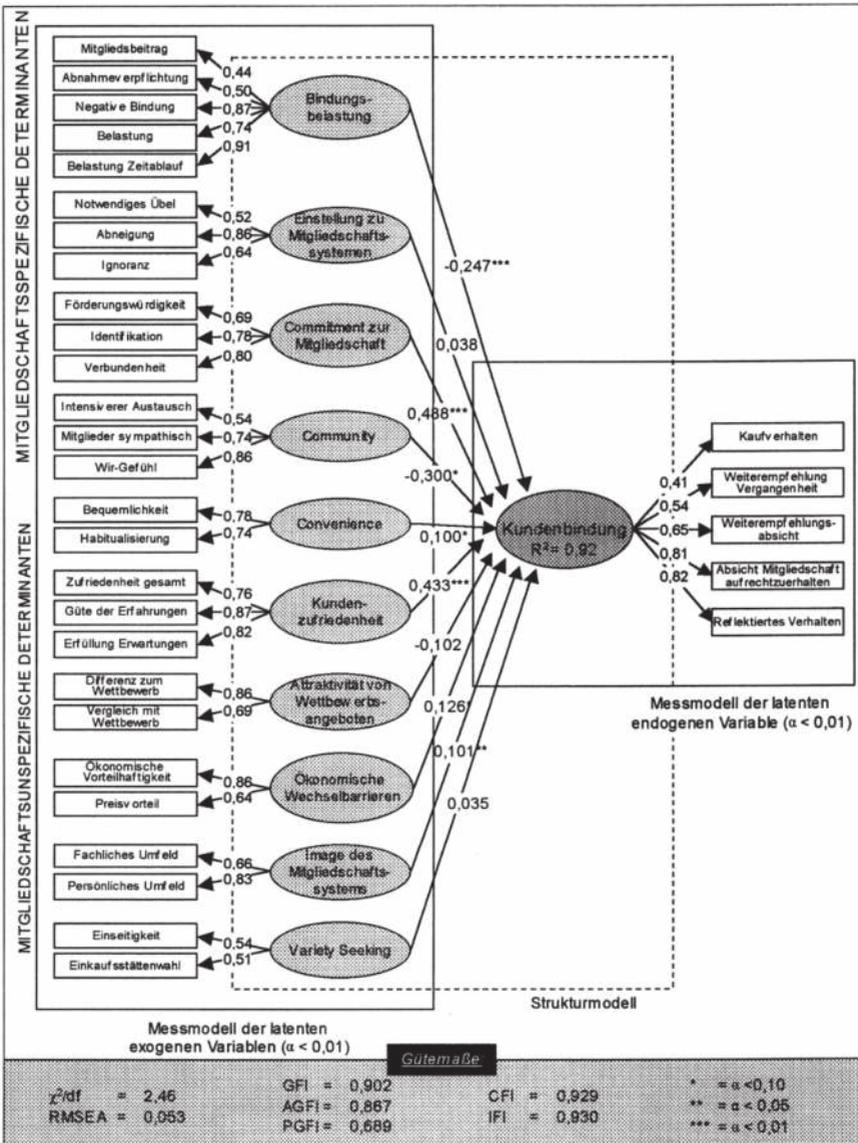


Abb. 32: Kausalmodell zur Analyse der Determinanten der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Bindungsbelastung	1									
2	Commitment zur Mitgliedschaft	-0,43*	1								
3	Einstellung zu Mitgliedschaftssystemen	0,13**	-0,18*	1							
4	Community	-0,23*	0,68*	-0,16*	1						
5	Convenience	-0,42*	0,61*	-0,14**	0,47*	1					
6	Zufriedenheit	-0,62*	0,71*	-0,10	0,51*	0,63*	1				
7	Attraktivität der Wettbewerbsangebote	-0,44*	0,78*	-0,02	0,55*	0,60*	0,74*	1			
8	Ökonomische Wechselbarrieren	-0,53*	0,64*	-0,16*	0,45*	0,66*	0,81*	0,68*	1		
9	Image des Mitgliedschaftssystems	-0,24*	0,52*	-0,02	0,44*	0,32*	0,48*	0,44*	0,45*	1	
10	Variety Seeking der Mitglieder	0,19*	-0,36*	0,10	-0,27*	-0,48*	-0,28*	-0,35*	-0,36*	-0,11	1
		* Signifikanzniveau der Korrelation ( $\alpha = 0,01$ )				** Signifikanzniveau der Korrelation ( $\alpha = 0,05$ )					

**Tab. 18: Korrelationsmatrix der Determinanten der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen**

Im spezifizierten Modell der Determinanten der Kundenbindung treten **keine unplausiblen Schätzungen** auf, sodass die Kriterien zur Bewertung der Güte der Schätzung herangezogen werden können.<sup>474</sup>

<sup>474</sup> Eine Plausibilitätsbetrachtung der Schätzung ist notwendig, um unsinnige Schätzergebnisse, die auf logische Inkonsistenzen und damit auf eine Fehlspezifikation des Modells hinweisen, auszuschließen. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang bspw. Korrelationskoeffizienten größer als Eins, nicht positiv definite Korrelations- oder Kovarianzmatrizen, sehr hohe Standardfehler, negative Varianzschätzungen oder extrem hohe Korrelationen zwischen den Parameterschätzungen. Treten solche Werte als Ergebnis der Schätzung auf, ist der Einbezug weiterer Gütekriterien hinfällig. Das Modell ist zurückzuweisen. Vgl. zur Vorgehensweise auch Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., *Multivariate Analysemethoden*, a. a. O., S. 461; Fritz, W., *Warentest und Konsumgüter-Marketing: Forschungskonzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, Wiesbaden 1984, S. 291f.

Betrachtet man die globalen **Gütekriterien** für das **Gesamtmmodell**, wird deutlich, dass sowohl die Stand-Alone-Anpassungsmaße ( $\chi^2/df$ , RMSEA, GFI, AGFI, PGFI) als auch die inkrementalen Anpassungsmaße (CFI, IFI) die geforderten Grenzwerte vollständig erfüllen. Dementsprechend kann insgesamt von einer **guten Anpassung des Modells** an die empirische Datenbasis gesprochen werden.<sup>475</sup> Auf eine Darstellung der Gütekriterien für die Messmodelle kann aufgrund der ausführlichen Behandlung in Kapitel C 2.1 an dieser Stelle verzichtet werden. Dagegen ist die Güte des Strukturmodells zu untersuchen.

Alle identifizierten Determinanten in dem vorliegenden Kausalmodell können zusammen 92% der Varianz der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen erklären. Damit wird der geforderte Wert des Determinationskoeffizienten des **Strukturmodells** (> 60%) sehr deutlich übererfüllt (vgl. Kapitel C 2.2). Angesichts des großen Anteils erklärter Varianz kann zum einen gefolgert werden, dass die wesentlichen Variablen zur Beeinflussung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen in der vorliegenden Untersuchung identifiziert werden konnten. Zum anderen zeigt der hohe Anteil erklärter Varianz, dass sich das theoretisch abgeleitete Hypothesensystem in hohem Maße in der empirischen Analyse bewährt. Damit kann bei der vorliegenden konfirmatorischen Untersuchung von einer hohen **nomologischen Validität** ausgegangen werden.<sup>476</sup>

Im Folgenden sollen die Pfadkoeffizienten im Strukturmodell und damit der Einfluss der einzelnen Determinanten auf die Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen einer genaueren Analyse unterzogen werden. Die in Abb. 32 dargestellten Pfadkoeffizienten stellen dabei die standardisierte Lösung der

---

<sup>475</sup> In der wissenschaftlichen Literatur besteht Einigkeit darüber, dass es keine festen Grenzwerte einzelner Gütekriterien gibt, die zu einer unbedingten Akzeptanz oder Ablehnung eines Modells führen. Vielmehr ist die Gesamtheit der Gütekriterien zu betrachten. So akzeptiert Homburg geringfügige Verletzungen einzelner Kriterien und sieht die Notwendigkeit zur Modifikation des Modells erst gegeben, wenn mehrere Kriterien leicht oder einzelne deutlich verletzt werden. Vgl. Homburg, Ch., Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, a.a.O., S. 85. Kritisch anzumerken ist, dass Homburg an dieser Stelle auch nicht benennt, ab welcher Abweichung ein Kriterium deutlich verletzt ist oder ab welcher Anzahl von Parametern eine Modifikation erforderlich ist.

<sup>476</sup> Vgl. die Ausführungen zur nomologischen Validität in Kapitel C 1.2.

Parameterschätzung dar. Damit sind die Wirkungszusammenhänge zwischen den Variablen unabhängig vom Skalenniveau der Messvariablen interpretierbar.

Aus dem Gesamtmodell wird deutlich, dass das **Commitment** des Mitglieds mit dem Mitgliedschaftssystem den bedeutendsten direkten Einflussfaktor<sup>477</sup> darstellt. Der Pfadkoeffizient nimmt den höchsten Wert an und beträgt 0,488 bei einem Signifikanzniveau von  $\alpha < 0,01$ . Damit wird die Stärke der Bindung der Mitglieder in der Buchgemeinschaft wesentlich davon geprägt, wie stark sich die Mitglieder dem Mitgliedschaftssystem verbunden fühlen und eine gewisse innere Verpflichtung zur Unterstützung des Systems entwickeln. Bei der Interpretation des Ergebnisses sind auch die Interdependenzen mit den übrigen in das Modell aufgenommenen Determinanten der Kundenbindung zu beachten.<sup>478</sup> Diesbezüglich ergeben sich keine überraschenden Werte. So besteht eine negative Korrelation mit der allgemeinen Einstellung zu Mitgliedschaften ebenso wie zum Variety Seeking der Mitglieder. Zu den übrigen Einflussfaktoren auf die Kundenbindung besteht eine z. T. deutlich positive Korrelation, die im Kontext der Interpretation der Einflusswirkung weiterer Determinanten noch näher beschrieben werden soll.

Die **Zufriedenheit** stellt mit einem Pfadkoeffizienten von 0,433 bei einem Signifikanzniveau von  $\alpha < 0,01$  den zweitwichtigsten Einflussfaktor auf die Kundenbindung in dem untersuchten Mitgliedschaftssystem dar. Somit wird auch in dieser Untersuchung deutlich, dass ohne eine ausreichende Zufriedenheit mit der Bedürfnisbefriedigung durch den Anbieter Kundenbindung nur schwer erreicht werden kann. Die größere Bedeutung des Commitment bezüglich der Bindung der Mitglieder ist insofern bemerkenswert, als in der Literatur zur Kundenbindung

---

<sup>477</sup> Aufgrund der Vielzahl möglicher kausaler Beziehungen zwischen den exogenen Variablen in Verbindung mit einer mangelnden Eindeutigkeit der Wirkungsbeziehungen wurden in dieser Phase der Forschungsbemühungen bei der Spezifizierung des Modells ausschließlich direkte Kausalzusammenhänge modelliert. Damit wird bereits an dieser Stelle deutlich, dass weiterer Forschungsbedarf bezüglich der indirekten Wirkung der Determinanten auf die Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen besteht.

<sup>478</sup> Dies soll anhand der Korrelationsmatrix in Tab. 18 erfolgen. Dabei ist zu bedenken, dass der Korrelationskoeffizient keinen Aufschluss über die Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen den exogenen Variablen geben kann.

überwiegend die Zufriedenheit der Konsumenten als dominanter Einflussfaktor der Kundenbindung herausgestellt wird.<sup>479</sup> Eine mögliche Begründung für dieses Ergebnis liegt in der spezifischen Ausgestaltung des untersuchten Mitgliedschaftssystems, die eine besondere Hinwendung zum Mitgliedschaftssystem durch die Fokussierung des Leistungsangebots auf ausgewählte Themenschwerpunkte einerseits ermöglicht und andererseits durch die Leistungsverpflichtung des Mitglieds eine solche Hinwendung abverlangt. Die hohe Korrelation zwischen Zufriedenheit und Commitment macht jedoch deutlich, dass eine positive Hinwendung zu einem Mitgliedschaftssystem ohne Zufriedenheit langfristig kaum Bestand haben kann.

Des Weiteren geht von der **Community** ein signifikanter Einfluss auf die Kundenbindung aus. Mit einem Pfadkoeffizienten von  $-0,300$  bei einem Signifikanzniveau von  $\alpha < 0,1$  kann das Konstrukt der Community zwar als Determinante bestätigt werden, bezüglich der Wirkungsrichtung ist die aufgestellte Hypothese jedoch zu verwerfen. Der identifizierte negative Einfluss sagt aus, dass Mitglieder der untersuchten Buchgemeinschaft, die der Community eine niedrige Bedeutung beimessen, eine tendenziell höhere Kundenbindung aufweisen. Dies deutet darauf hin, dass gerade der unpersönliche Kaufprozess und die fehlende Interaktion von den Mitgliedern gewünscht wird. Andererseits ist zur Interpretation der Wirkungsbeziehung zu beachten, dass in dem betrachteten Mitgliedschaftssystem derzeit nicht von einer aktiven Community gesprochen werden kann. Vielmehr ist der Austausch der Mitglieder untereinander nur sehr eingeschränkt möglich.<sup>480</sup> Damit ist denkbar, dass Mitglieder, die der Community

---

<sup>479</sup> Vgl. u. a. Giering, A., Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, a.a.O., S. 13.

<sup>480</sup> Im Offline-Bereich bietet sich die Möglichkeit der Interaktion in Verbindung mit gemeinsamen Abendveranstaltungen oder Studienreisen, die ebenfalls einen Teil des Leistungsangebotes darstellen. Ein Austausch während des Kaufprozesses und somit der eigentlichen Nutzung der Kernleistung der Mitgliedschaft ist aufgrund der fehlenden stationären Umsetzung nicht möglich. Im Zusammenhang mit dem Nutzelement der Community werden in neuerer Zeit auch die Möglichkeiten im Online-Bereich diskutiert. Vgl. Bennemann, S., Schröder, J., Virtuelle Communities als Instrument des Internet-Marketing, in: Fritz, W. (Hrsg.), Internet-Marketing, Stuttgart 1999, S. 258ff.; Diller, H., Innovatives Beziehungsmarketing, in: Absatzwirtschaft, 6/1998, S. 90ff.; McWilliam, G., Building Stronger Brands through Online Communities, in: Sloan Management Review, Spring 2000, S. 43ff.; Muniz Jr., A. M., O'Guinn, T. C., Brand Community, in: Journal of Consumer Research, Vol. 27, März 2001, S. 412ff. Hier

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

eine hohe Bedeutung beimessen, eine geringe Kundenbindung aufweisen, da sie gerade diesen Aspekt in dem untersuchten Mitgliedschaftssystem nicht vorfinden. Für eine solche Gruppe von Mitgliedern ist denkbar, dass ein verbessertes Interaktionsangebot durch das Mitgliedschaftssystem und entsprechende Erfahrungen der Mitglieder eine Erhöhung der Kundenbindung bewirken können.

Ein weiterer mitgliedschaftsspezifischer Einflussfaktor, der in der Untersuchung als relevant für die Kundenbindung identifiziert werden konnte, ist die **wahrgenommene Bindungsbelastung**. Mit einem Pfadkoeffizienten von  $-0,247$  bei einem Signifikanzniveau von  $\alpha < 0,01$  kann die Hypothese  $H_B$  nicht falsifiziert werden. Vielmehr führt eine empfundene Belastung aus der Mitgliedschaft zu einer geringeren Bindung an die Buchgemeinschaft. Diese spezifische Determinante korreliert erwartungsgemäß signifikant negativ mit den meisten übrigen Einflussgrößen auf die Kundenbindung. Insbesondere ist der negative Zusammenhang mit der Zufriedenheit der Mitglieder ( $-0,61$ ) und dem Commitment zur Mitgliedschaft ( $-0,43$ ) hervorzuheben. Ein positiver Zusammenhang besteht zwischen Bindungsbelastung und Variety Seeking der Mitglieder.

Weiterhin geht von den **ökonomischen Wechselbarrieren** ein positiver Einfluss ( $0,126$ ) bei einem Signifikanzniveau von  $\alpha < 0,1$  auf die Kundenbindung aus. Die Hypothese  $H_{0W}$  kann nicht abgelehnt werden. Damit zeigt sich, dass es für die Mitglieder im Rahmen des untersuchten Mitgliedschaftssystems für die Bindung der Mitglieder wesentlich ist, auch einen ökonomischen Vorteil aus der Mitgliedschaft zu realisieren. Dies umso mehr, als die Leistungen der Buchgemeinschaft zum großen Teil standardisiert sind und in ähnlicher Form auch über andere Marktteilnehmer realisiert werden können. Weiterhin ist ein enger Zusammenhang mit der Zufriedenheit der Mitglieder mit der Mitgliedschaft zu konstatieren. Mit einem Wert von  $0,81$  besteht zwischen diesen beiden Konstrukten die höchste Korrelation in der Untersuchung. Weiterhin positiv ist der Zusammenhang mit dem Konstrukt Commitment. Zudem geht eine Wahrnehmung

---

ergeben sich für die Mitglieder des vorliegenden Untersuchungsobjektes derzeit jedoch nur sehr eingeschränkte Möglichkeiten der Kommunikation untereinander. Die Konzeption des Internetauftritts sieht derzeit keine Interaktion der Mitglieder vor. Ebenso wenig ist es, abgesehen vom Bestell- und Beratungsprozess in Zusammenhang mit der Kaufentscheidung, möglich, mit Vertretern des Unternehmens inhaltliche Grundfragen zu erörtern.

von ökonomischen Wechselbarrieren einher mit einer positiven Bewertung der Leistung des Mitgliedschaftssystems im Wettbewerbsvergleich. Erwartungsgemäß negativ gestaltet sich die Korrelation mit der Bindungsbelastung aus der Mitgliedschaft.

Auch die unterstellte Wirkungsbeziehung des **Images des Mitgliedschaftssystems** kann mit einem Pfadkoeffizienten von 0,101 bei einem Signifikanzniveau von  $\alpha < 0,05$  nicht verworfen werden. Es wird deutlich, dass sich die Bemühungen des Mitgliedschaftssystems um ein positives Image generell und im Umfeld der fachlichen Schwerpunkte der Buchgemeinschaften positiv auf die Bindung der Mitglieder auswirken.

Schließlich kann ein positiver Einfluss der **Convenience** auf die Bindung der Mitglieder festgestellt werden. Mit einem Pfadkoeffizienten von 0,100 bei einem Signifikanzniveau von  $\alpha < 0,1$  kann die Hypothese  $H_{Con}$  nicht falsifiziert werden. Somit kann mit einer Verbesserung der Convenience für die Mitglieder eine Steigerung der Kundenbindung erreicht werden. Dies impliziert jedoch auch, dass bei Ablehnung der notwendigen Prozesskomponenten der derzeitigen Ausgestaltung des Geschäftsmodells, wie z. B. Bestellung über Katalog oder Internet, eine negative Wirkung auf die Kundenbindung resultiert. Somit kann mit der Konzentration auf den Versandhandel nur ein bestimmtes Segment von Konsumenten durch den Convenience-Aspekt in der Mitgliedschaft gebunden werden.

Kein Einfluss geht von der **Einstellung gegenüber Mitgliedschaftssystemen** auf die Kundenbindung in der Buchgemeinschaft aus. Mit einem Signifikanzniveau von  $\alpha > 0,1$  muss die Hypothese  $H_E$  verworfen werden. Damit zeigt sich, dass die konkreten Erfahrungen mit einem Mitgliedschaftssystem die generelle Einstellung gegenüber einem solchen System überlagern. Auch wenn damit keine direkte Beziehung zur Kundenbindung identifiziert werden kann, besteht ein Zusammenhang mit den identifizierten Determinanten der Kundenbindung. So geht eine generell ablehnende Haltung gegenüber Mitgliedschaftssystemen mit einer tendenziell höheren wahrgenommenen Bindungsbelastung einher.

Ebenfalls nicht signifikant ist der Wirkungszusammenhang der **Attraktivität von Wettbewerbsangeboten** ( $\alpha > 0,1$ ). Hypothese  $H_W$  muss damit abgelehnt werden. Allerdings bestehen auch hier signifikante Interdependenzen mit den identifizierten Determinanten der Kundenbindung, wie bspw. dem Konstrukt der ökonomischen

Wechselbarrieren, sodass eine indirekte Wirkung des Konstrukts nicht ausgeschlossen werden kann.

Abschließend ist die Hypothese  $H_{VS}$  bezüglich des Einflusses des **Variety Seeking** der Mitglieder abzulehnen ( $\alpha > 0,1$ ). Die fehlende Relevanz des Variety Seeking als Einflussfaktor der Kundenbindung lässt sich auf das Kernprodukt der untersuchten Buchgemeinschaft zurückführen. Aufgrund der spezialisierten Ausgestaltung des Leistungsangebots und des begrenzten Sortiments ist es den meisten Mitgliedern nicht möglich, ihre sämtlichen buchbezogenen Bedürfnisse über die Mitgliedschaft abzudecken. Die Konsumenten sind von daher gezwungen, zusätzliche Einkaufsstätten zur Buchgemeinschaft aufzusuchen. Somit ist zu vermuten, dass eine als zu gering empfundene Reizwirkung als Vorbedingung des Variety Seeking nicht das dominierende Kriterium für einen Wechsel der Einkaufsstätte in dem untersuchten Mitgliedschaftssystem darstellt.

Fasst man die **Ergebnisse der empirischen Hypothesenprüfung** in einer Übersicht zusammen, ergibt sich das in Tab. 19 dargestellte **Gesamtbild**. Es wird deutlich, dass von den zehn vermuteten Determinanten drei keine signifikante Wirkung auf die Kundenbindung in dem betrachteten Mitgliedschaftssystem aufweisen. Demnach können die Hypothesen zur Einstellung zu Mitgliedschaftssystemen ( $H_E$ ), der Attraktivität von Wettbewerbsangeboten ( $H_W$ ) und dem Variety Seeking ( $H_{VS}$ ) als falsifiziert angesehen werden. Die Einflusswirkung der Community ( $H_{Com}$ ) muss bezüglich der Wirkungsrichtung abgelehnt werden, wobei ein signifikanter Wirkungszusammenhang zur Kundenbindung besteht. Die übrigen Hypothesen konnten sowohl hinsichtlich einer Einflussnahme auf die Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen als auch der vermuteten Wirkungsrichtung vorläufig bestätigt werden.

		Ursache-Wirkungs-Beziehung	Einfluss	Wirkungsrichtung
Mitgliedschaftsspezifische Hypothesen zur Kundenbindung	H <sub>B</sub>	Belastungswirkung der Mitgliedschaft	ja	-
	H <sub>E</sub>	Einstellung zu Mitgliedschaftssystemen	nein	*
	H <sub>C</sub>	Commitment zur Mitgliedschaft	ja	+
	H <sub>Com</sub>	Community der Mitgliedschaft	ja	-
	H <sub>Con</sub>	Convenience des Bezugs über das Mitgliedschaftssystem	ja	+
Mitgliedschaftsunspezifische Hypothesen zur Kundenbindung	H <sub>Z</sub>	Zufriedenheit der Mitglieder	ja	+
	H <sub>W</sub>	Attraktivität der Wettbewerbsangebote	nein	*
	H <sub>öW</sub>	ökonomische Wechselbarrieren	ja	+
	H <sub>I</sub>	Image des Mitgliedschaftssystems	ja	+
	H <sub>VS</sub>	Variety Seeking	nein	*

\* Keine Angabe der Wirkungsrichtung aufgrund fehlender Signifikanz des hypothetischen Konstrukts

### Tab. 19: Tabellarische Übersicht über die Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Mit der Identifizierung der zentralen Determinanten der Kundenbindung ergeben sich für das Mitgliedschaftssystem Möglichkeiten der gezielten Beeinflussung der Kundenbindung. In diesem Kontext gilt es, Maßnahmen zu entwickeln, die geeignet sind, die Ausprägung der relevanten Einflussfaktoren im Sinne des Mitgliedschaftssystems zu beeinflussen. Dies geschieht im Rahmen des Kundenbindungsmanagements, das die systematische Planung, Realisierung, Kontrolle und Anpassung aller auf den aktuellen Kundenstamm gerichteter Maßnahmen zum Inhalt hat.<sup>481</sup> Diese Maßnahmen und die Rahmenbedingungen

<sup>481</sup> Vgl. Meffert, H., Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., a.a.O., S. 119.

der kundenspezifischen Anwendung sind Gegenstand der folgenden Ausführungen.

## D. Ansatzpunkte eines Kundenbindungsmanagements in Mitgliedschaftssystemen

### 1 Maßnahmen zur Etablierung der Kundenbindung in der untersuchten Buchgemeinschaft

Die Identifikation von **Maßnahmen**, die geeignet erscheinen, die Bindung der Kunden in Mitgliedschaftssystemen aufrechtzuerhalten und weiter auszubauen, stellt für jedes Mitgliedschaftssystem einen notwendigen nächsten Schritt dar. Auch für die untersuchte Buchgemeinschaft, für die dieser Schritt exemplarisch dargestellt werden soll, ist eine solche Vorgehensweise zielführend. Eine Systematisierung der verschiedenen Maßnahmen zur Bindung der Mitglieder erfolgt anhand der klassischen Bereiche des **Marketing-Mix**.<sup>482</sup>

#### *Produktpolitik*

Die **Produktpolitik** als zentraler Parameter der Marketingpolitik jedes Unternehmens umfasst sämtliche Entscheidungen, die auf die marktgerechte Gestaltung absatzbezogener Leistungen zielen.<sup>483</sup> Auch in dem untersuchten Mitgliedschaftssystem ist die Produktleistung von zentraler Bedeutung. Dies zeigt sich zunächst in der Analyse der Eintrittsmotivation der Mitglieder in die Buchgemeinschaft als Basis der Austauschbeziehung. Deutlich an erster Stelle steht hier das Buchangebot innerhalb des Mitgliedschaftssystems, gefolgt von der qualitativen Ausgestaltung der Produkte im Leistungsangebot (vgl. Abb. 33).

---

<sup>482</sup> Diese Abgrenzung ist idealtypisch. Bestehende Interdependenzen zwischen den einzelnen Instrumentalbereichen sollen zu Gunsten der Klarheit der folgenden Aussagen jedoch zunächst nicht weiter berücksichtigt werden.

<sup>483</sup> Vgl. Meffert, H., *Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, a.a.O., S. 327.

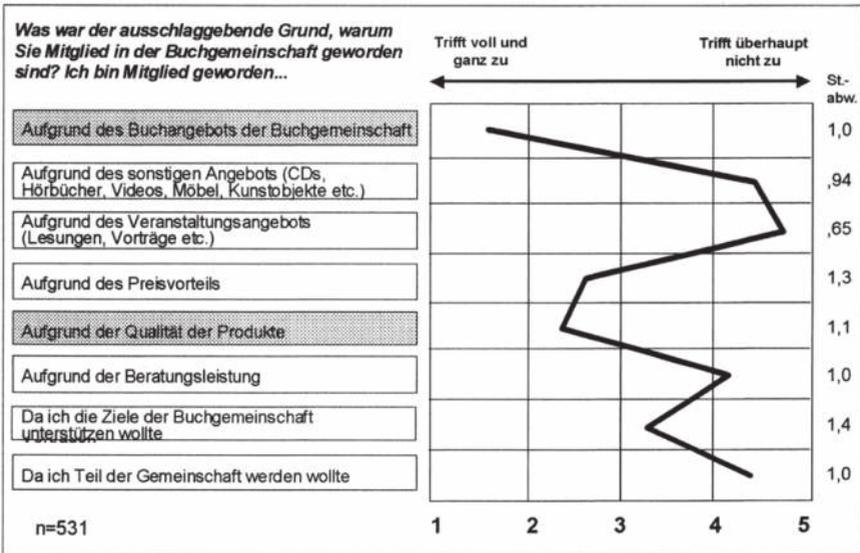


Abb. 33: Motive des Eintritts in die Buchgemeinschaft

Aber auch in der Bewertung der Leistungsdimensionen des Mitgliedschafts-systems durch die Mitglieder nimmt das Buchangebot des Mitgliedschaftssystem eine zentrale Stellung ein.<sup>484</sup>

Aufgrund der besonderen Stellung des Buchangebots und damit einhergehenden Erwartungen an das Leistungsangebot des Mitgliedschaftssystem lässt sich eine positive Wirkung produktpolitischer Maßnahmen insbesondere auf die **Kundenzu-friedenheit** erwarten.<sup>485</sup> Angesichts des ausgereiften Produktangebots in nahezu

<sup>484</sup> Auf einer Skala von 1 = sehr wichtig bis 5 = sehr unwichtig ergab die Untersuchung bei dem Buchangebot des Mitgliedschaftssystem eine durchschnittliche Bewertung der Wichtigkeit von 1,57 (Standardabweichung: 0,69).

<sup>485</sup> Dabei bedarf es einer Differenzierung von produktpolitischen Instrumenten, die Unzu-friedenheit abbauen, indem sie bspw. inhaltliche oder formale Qualitätsmängel vermeiden und solchen, die zu Zufriedenheit führen, indem sie die Leistungsanforderungen der Mitglieder dauerhaft übertreffen. Diese Unterscheidung geht auf die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner und Snyderman zurück, die zu der Erkenntnis gelangen, dass die Abwesenheit von Unzufriedenheit nicht zwangsläufig zu Kundenzufriedenheit führt. Vgl.

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

allen Bereichen ist es für die Buchgemeinschaft eine besondere Herausforderung, auf der inhaltlichen Ebene Werte für den Kunden zu schaffen, die zu einer (Über-)Erfüllung der Erwartungen führt. Dass in Bezug auf die **Sortimentspolitik** jedoch Verbesserungspotenzial besteht, wurde im Rahmen der Auswertung der Befragung deutlich. So kann der größte Anteil der Mitglieder ein Angebot, das seinen individuellen Bedürfnissen entspricht, nur nach einem längeren Suchprozess finden.<sup>486</sup> Verbesserungspotenzial zeigt sich sowohl in Richtung der **Sortimentstiefe** als auch der Sortimentsbreite. Bei der Ergänzung des Leistungsprogramms in den bestehenden thematischen Schwerpunkten der Buchgemeinschaft können unterschiedliche strategische Optionen unterschieden werden. Eine Möglichkeit stellt eine erweiterte **Eigenproduktion** der Titel dar.<sup>487</sup> Dies trägt neben den erhöhten Wahlmöglichkeiten der Mitglieder zu einer **exklusiven Gestaltung** des Leistungsprogramms und somit zu einer nachhaltigen **eigenständigen Positionierung** im Markt bei.<sup>488</sup> Aufgrund des hohen qualitativen

Herzberg, F., Mausner, B. M., Snyderman, B., *The Motivation to Work*, New York 1959. Obgleich sich die Zwei-Faktoren-Theorie auf Erkenntnisse im Bereich der Arbeitszufriedenheit stützt, geht Herzberg davon aus, dass die Theorie allgemein gültig ist und Kundenzufriedenheit grundsätzlich erklären kann. Vgl. auch Schwetje, T., *Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen – Operationalisierung und Erklärung der Beziehungen am Beispiel des Handels*, Wiesbaden 1999, S. 35.

<sup>486</sup> Bei der Bewertung der Aussage: „In der Buchgemeinschaft muss ich nicht lange suchen, bis ich etwas Passendes gefunden habe“ auf einer fünfstufigen Skala von 1 = „trifft voll und ganz zu“ bis 5 = „trifft überhaupt nicht zu“ bewerteten lediglich 33,1% der befragten Mitglieder die Aussage mit Eins oder Zwei. Dies lässt darauf schließen, dass der überwiegende Anteil der Mitglieder Schwierigkeiten bei der Suche nach einem passenden Angebot hat.

<sup>487</sup> Zu nennen sind in diesem Kontext neben eigenständigen wissenschaftlichen Veröffentlichungen zu Spezialgebieten aus den thematischen Schwerpunkten des Mitgliedschafts-systems Spezialausgaben, Sonderdrucke und Wiederauflagen auch Koproduktionen mit inhaltlich nahestehenden kulturellen Einrichtungen.

<sup>488</sup> Um einerseits den Sortimentsanforderungen der Mitglieder gerecht zu werden und andererseits das Investitionsrisiko für das Unternehmen möglichst gering zu halten, finden in diesem Kontext auch Subskriptionsangebote an die Mitglieder Anwendung. Obgleich damit eine Möglichkeit besteht, das Sortiment auszuweiten und spezifische Interessensgruppen zu bedienen, ist diese Art der Leistungsbereitstellung nicht unkritisch zu sehen. So kann eine negative Wirkung auf die Zufriedenheit der Mitglieder erwartet werden, wenn die zur Produktion des Buches erforderliche Bestellmenge nicht erreicht und das Buch nicht produziert werden kann. Zudem ergibt sich eine indirekte Wirkung von Subskriptionsangeboten im Zusammenhang mit der Leistungsverpflichtung der Mitglieder. Häufig besteht keine hinreichende Klarheit oder Einsicht über die Bedingungen der Erfüllung der Abnahmeverpflichtung. So sehen im Gegensatz zum Unternehmen viele Mitglieder mit der

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

Anspruchs der Mitglieder in Bezug auf die inhaltliche Ausgestaltung der Bücher ist dies jedoch i. d. R. mit einer längeren Vorlaufzeit verbunden, sodass kurzfristige Reaktionen auf Veränderungen in der Bedürfnisstruktur auf diesem Wege nur bedingt erfolgen können. Um eine verbesserte Anpassung an die Bedürfnisse der Mitglieder zu erreichen, lassen sich auch Ansätze ausmachen, die eine Auflagengröße von  $n=1$  anstreben. Damit ist die Technik „print on demand“ angesprochen, die eine Möglichkeit darstellt, individuellen Bedürfnissen der Mitglieder ein individuelles Leistungsangebot gegenüberzustellen.<sup>489</sup> Weiterhin können im Rahmen von **Lizenzierungen** bestehende Titel im Markt in das Angebot der Buchgemeinschaft integriert werden.

Neben einer grundsätzlichen Erweiterung des Leistungsangebots in den fachlichen Schwerpunkten der Buchgemeinschaft kann auch eine **Ergänzung des Programms** um weitere allgemein zugängliche Gebiete, wie z. B. um Belletristik, erfolgen. Die Auswirkungen einer solchen Ausweitung des Leistungsangebots sind in einem fokussierten Mitgliedschaftssystem jedoch nur schwer abzuschätzen. Bestehen einerseits zunächst erhöhte Auswahlmöglichkeiten für die Mitglieder und somit in der Tendenz eine geringere **Belastungswirkung** durch die Abnahmeverpflichtung, geht eine solche Erweiterung andererseits auch mit einer veränderten **Positionierung** im Wettbewerbsumfeld einher. Damit können negative Auswirkungen auf das **Image** der Buchgemeinschaft und das **Commitment** derjenigen Mitglieder, die die besondere thematische Fokussierung, verbunden mit einem inhaltlichen Qualitätsanspruch, nachhaltig unterstützen, nicht ausgeschlossen werden. Ein Ansatz zur positiven Beeinflussung des **Commitments** der Mitglieder besteht im Rahmen der Produktpolitik in der

---

Subskription ihre Abnahmeverpflichtung bereits erfüllt. Da von der ersten Subskription bis zur Erreichung der notwendigen Bestellmenge und somit der Produktion und Auslieferung einige Monate oder Jahre vergehen können, kommt es immer wieder zu Unzufriedenheitsäußerungen bei unaufgeforderter Anlieferung vorselektierter Bücher im Rahmen der Abnahmeverpflichtung.

<sup>489</sup> Allerdings hat dieses Verfahren im Markt derzeit noch keine weite Verbreitung erfahren. Zur Anwendung kommt „print on demand“ derzeit insbesondere bei Büchern, die vergriffen sind und bei denen die Verlage aufgrund des Lagerrisikos eine größere Losgröße vermeiden. Weitergehende Ansätze, die Konsumenten den Zugang zu Inhalten ermöglichen, die individuell kombiniert und im Anschluss gebunden oder ungebunden zur Verfügung gestellt werden können, sind jedoch vorhanden.

stärkeren Umsetzung von Buchprojekten, die in dem Kreis der Mitglieder als förderungswürdig angesehen werden und dementsprechend auf Anerkennung und Unterstützung treffen.

Auch eine Erweiterung der **Sortimentsbreite** über das Buchangebot hinaus ist grundsätzlich denkbar, um den Such- und Auswahlprozess der Mitglieder positiv zu beeinflussen. Aufgrund der geringen Bedeutung buchfremder Sortimentsbereiche aus der Sicht der Mitglieder (vgl. Abb. 33) kommt diesem Aspekt jedoch nur supplementäre Bedeutung zu.

Ein weiterer Aspekt, der Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitglieder nehmen kann, ist die **Aktualität** des Leistungsangebots. Aufgrund von Beschränkungen der Buchgemeinschaften im Rahmen der Befreiung von der Preisbindung muss ein zeitlicher Mindestabstand von sechs Monaten eingehalten werden, bevor Titel, im Vergleich zur Originalausgabe, zu vergünstigten Konditionen in der Buchgemeinschaft angeboten werden dürfen. Somit liegt aus Sicht des Mitgliedschaftssystems ein **Trade-Off** zwischen Aktualität und attraktivem Preisniveau vor, der letztlich nicht vollständig aufgelöst werden kann, obgleich immer wieder Versuche einzelner Buchgemeinschaften auszumachen sind, besonders attraktive Titel möglichst schnell zu Konditionen der Buchgemeinschaft anzubieten (vgl. Kapitel B 1).

### *Preispolitik*

Preispolitische Maßnahmen können gleichfalls zur Steigerung der Bindung der Mitglieder eingesetzt werden.<sup>490</sup> In dem vorliegenden Mitgliedschaftssystem wirkt die Ausgestaltung der Preispolitik insbesondere auf die Höhe der ökonomischen Wechselbarriere, die Bindungsbelastung, die Zufriedenheit der Mitglieder und das Preisimage des Mitgliedschaftssystems. So determiniert die Preisgestaltung unmittelbar die Kosten des Mitglieds, die beim Bezug von Leistungskomponenten

---

<sup>490</sup> Von den befragten Mitgliedern wird dem Preisvorteil im Buchbereich sowohl bei der Eintrittsmotivation in das Mitgliedschaftssystem (vgl. Abb. 33) als auch bei der Bewertung einzelner Leistungskomponenten eine hohe Bedeutung zugemessen (Messwert von 1,83 auf einer fünfstufigen Skala von 1 = „sehr wichtig“ bis 5 = „sehr unwichtig“).

aus dem Mitgliedschaftssystem anfallen.<sup>491</sup> Erhöht sich der **Preisabstand** zum Buchhandel, bedeutet dies für das Mitglied einerseits eine Erhöhung der **ökonomischen Wechselbarrieren**. Andererseits relativiert sich die ökonomische **Belastung** durch den Mitgliedschaftsbeitrag, und es kann eine geringere negative Wirkung dieses Einflussfaktors auf die Mitgliederbindung angenommen werden. Ebenso ist zu erwarten, dass ein verbessertes Preis-Leistungs-Verhältnis positiv auf die **Zufriedenheit** der Mitglieder wirkt.<sup>492</sup>

Eine wesentliche Bedeutung für die Mitglieder konnte auch in Bezug auf die **Lieferkonditionen** ausgemacht werden.<sup>493</sup> Dabei konzentrieren sich die Beschwerden der Mitglieder auf die Erhebung von Porto im Zusammenhang mit dem Versand der bestellten Leistungen. Besondere Bedeutung kommt diesem Aspekt mit der Etablierung von Online-Buchhändlern zu, die in der Phase des Markteintritts aggressiv mit portofreiem Versand warben. Damit wurden auch bei den Mitgliedern der Buchgemeinschaft Erwartungen geweckt und diesbezügliche Forderungen an das Mitgliedschaftssystem herangetragen. Dabei ist zu beachten, dass sich das Streben nach einer erhöhten Preiszufriedenheit durch veränderte Lieferkonditionen unmittelbar auf die Deckungsbeitragsstruktur der angebotenen Leistungen auswirkt.<sup>494</sup>

Weitere Einflussmöglichkeiten auf die Mitgliederbindung im Rahmen der Preispolitik lassen sich im Bereich der grundsätzlichen **Leistungsverpflichtung** der Mitglieder identifizieren. In der derzeitigen Ausgestaltung ergibt sich für das

---

<sup>491</sup> Vgl. Meffert, H., Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a.a.O., S. 482.

<sup>492</sup> Damit ist die Annahme verbunden, dass der Wettbewerb auf eine Erhöhung des Preisabstandes nicht reagiert. Angesichts der geringen Bedeutung für den Gesamtmarkt (Marktanteil von Buchgemeinschaften: 3,7%) und der eingeschränkten preislichen Gestaltungsmöglichkeiten erscheint dies nicht unrealistisch.

<sup>493</sup> Bei einem Ranking der Bedeutung der Leistungskomponenten für die Mitglieder nahmen die Lieferkonditionen nach der Abwicklung von Bestellungen, dem Buchangebot und der Lieferbarkeit von Buchtiteln den vierten Rang ein. Insgesamt wurden 23 Leistungskomponenten abgefragt.

<sup>494</sup> In der Zwischenzeit haben einige Wettbewerber im Online-Bereich Liefergebühren eingeführt, sodass sich der Abstand zu den Lieferkonditionen des Wettbewerbs, der letztlich für die Preiszufriedenheit der Mitglieder entscheidend ist, verringert hat.

Mitglied die Notwendigkeit, einen jährlichen finanziellen Beitrag zu leisten und zusätzlich eine bestimmte Leistungsmenge pro Jahr über das Mitgliedschaftssystem zu beziehen. Die Aufteilung der Verpflichtungskomponente auf diese beiden Elemente ist einheitlich geregelt. Eine empirische Studie zur Wahrnehmung der Verpflichtungskomponenten in Buchgemeinschaften, die im Vorfeld der vorliegenden Untersuchung durchgeführt wurde, ergab jedoch unterschiedliche Präferenzen von Mitgliedern einer Buchgemeinschaft bezüglich der Aufteilung der Verpflichtung in Abnahmeverpflichtung und Mitgliedschaftsbeitrag.<sup>495</sup> Auch für die Mitglieder der untersuchten Buchgemeinschaft sind unterschiedliche Nutzenbeiträge der beiden Elemente der Leistungsverpflichtung denkbar, sodass eine Absenkung der Belastungswirkung der Mitgliedschaft durch eine individuelle Ausgestaltung der Basisverpflichtung erreicht werden kann.<sup>496</sup>

### *Distributionspolitik*

In einem Ranking der empfundenen Wichtigkeit der Leistungsbestandteile in dem Mitgliedschaftssystem wird die Abwicklung von Bestellungen an erster Stelle genannt. Damit ergeben sich ebenfalls im Bereich der Distributionspolitik Ansatzpunkte für eine erhöhte Mitgliederbindung. Dies gilt insbesondere bezüglich der Determinanten der Zufriedenheit und der Convenience. Als kritische Faktoren in Bezug auf die **Zufriedenheit** der Mitglieder ist aufgrund der Konzentration auf den Versandhandel die Lieferzeit und die Lieferfähigkeit anzuführen. Starke Wettbewerber im Online-Bereich, wie z. B. Amazon, setzen diesbezüglich

---

<sup>495</sup> Diese Untersuchung wurde in Zusammenarbeit mit der GfK im Sommer 2001 durchgeführt. Schwerpunkt der repräsentativen Befragung war die Wahrnehmung der Verpflichtungskomponente im Mitgliedschaftssystem einer spezifischen Buchgemeinschaft. Diesbezüglich wurden im Rahmen einer Adaptiven Conjoint-Studie mitgliederindividuelle Nutzenbeiträge unterschiedlicher Verpflichtungskomponenten ermittelt.

<sup>496</sup> Vorstellbar wäre in diesem Kontext eine Wahlmöglichkeit der Mitglieder zwischen einer reinen Abnahmeverpflichtung oder einem ausschließlichen Mitgliedschaftsbeitrag oder entsprechenden Mischformen. Dabei ist zu beachten, dass eine Auswahl nach den Präferenzen der Mitglieder auch mit negativen Konsequenzen für das Unternehmen verbunden sein kann. So können Mitglieder, deren Bezugsmenge über der Abnahmeverpflichtung liegt, die Leistungsverpflichtung insgesamt reduzieren, indem sie ein Verpflichtungsmodell wählen, das einen jährlichen Beitrag komplett vermeidet. Hier gilt es abzuwägen, welche Effekte sich in der Gesamtwirkung positiver für das Unternehmen darstellen.

Benchmarks, sodass eine **Lieferzeit** innerhalb von 24 Stunden von immer mehr Konsumenten als Standard angesehen wird. Damit ist ein entscheidender positiver Einfluss auf die Zufriedenheit nicht mehr zu erwarten. Vielmehr kann die Lieferzeit lediglich Auslöser von Unzufriedenheit sein und ist insofern als Hygienefaktor zu interpretieren. Gleiches gilt für die **Lieferfähigkeit**, die ebenfalls als Normalfall vorausgesetzt und deshalb erwartet wird. Nur im Fall negativer Abweichung kann von einer wesentlichen Beeinflussung der Mitgliederzufriedenheit ausgegangen werden.

Weitere Ansatzpunkte zur Kundenbindung im Rahmen der Distributionspolitik ergeben sich durch eine an den Anforderungen der Mitglieder orientierte Gestaltung distributionsbezogener **Prozesse**.<sup>497</sup> Je nach Distributionsweg gestalten sich diese unterschiedlich, sodass, um den differenzierten Präferenzen der Mitglieder im Kaufentscheidungsprozess gerecht werden und somit die Kundenbindung stärken zu können, der Aufbau eines **Mehrkanalvertriebs** sinnvoll erscheint. Mit der Konzentration der untersuchten Buchgemeinschaft auf den Versandhandel ergeben sich diesbezüglich jedoch bestimmte Defizite, die in Abb. 34 überblicksartig zusammengestellt sind.

---

<sup>497</sup> Beispielhaft sei hier auf die Bereitstellung unterschiedlicher Bestelloptionen für die Mitglieder hingewiesen, die sowohl über Telefon, Brief, Fax als auch über das Internet Zugang zum Leistungspotenzial der Buchgemeinschaft finden können.

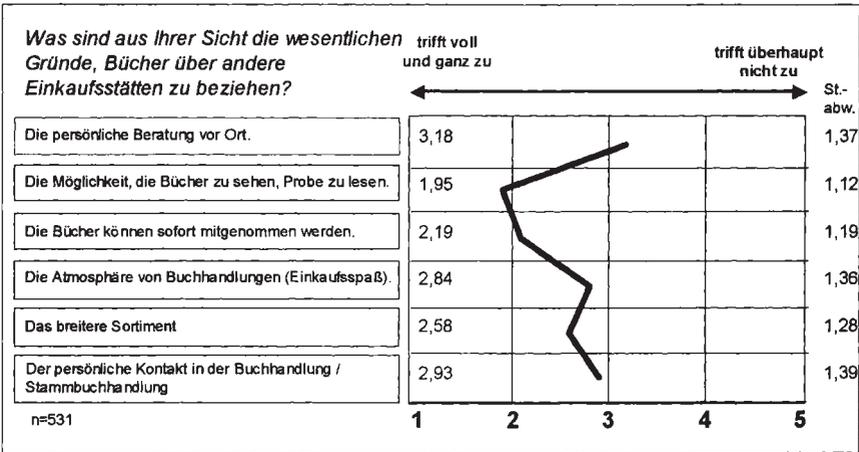


Abb. 34: Gründe für den Buchbezug außerhalb der Buchgemeinschaft

Insbesondere die Möglichkeit, Bücher zu sehen und Probe zu lesen, kann der Versandhandel als Schwerpunkt im aktuellen Distributionssystem nur unzureichend leisten. Auch die Möglichkeiten des Internets können diesbezügliche Anforderungen der Mitglieder nur begrenzt erfüllen.<sup>498</sup> Ein weiterer wesentlicher Grund für die Mitglieder, Bücher über andere Einkaufsstätten zu kaufen, ist der direkte Leistungsbezug in der Entscheidungssituation.<sup>499</sup> Soll diesen Anforderungen entsprochen werden, erscheint der Aufbau eines stationären Vertriebsnetzes erforderlich. Die eigenständige Umsetzung einer solchen Distributionsoption erfordert jedoch spezifische Kompetenzen, hohe Investitionen und birgt in Bezug auf bestehende Absatzpartner zudem ein hohes

<sup>498</sup> Können Textauszüge im Internet flexibel bereitgestellt werden, ist ebenso wie im Versandhandel das haptische Erleben der Bücher nicht möglich. Denkbar wäre allenfalls die Zusendung einer begrenzten Anzahl an Büchern zur Ansicht. Sollen dem Konsumenten keine zusätzlichen Kosten entstehen, erscheint diese Möglichkeit aus Anbietersicht unter Renditegesichtspunkten jedoch nur begrenzt geeignet.

<sup>499</sup> Das Streuungsmaß deutet darauf hin, dass eine alleinige Analyse der Mittelwerte nur Tendenzen aufzeigen kann. Für eine Ableitung konkreter Maßnahmen ist es somit erforderlich, die Anforderungen der Mitglieder differenzierter zu analysieren.

Konfliktpotenzial. Daher muss eine solche Option in Richtung der zusätzlichen Kosten-Nutzenelemente aus Unternehmenssicht sorgfältig geprüft werden.<sup>500</sup>

### *Kommunikationspolitik*

Die Determinanten der Kundenbindung können mit Hilfe der Kommunikationspolitik in zweifacher Weise beeinflusst werden. Einerseits direkt als Leistungsbestandteil des Mitgliedschaftssystems. Beispielhaft sei in diesem Kontext auf das **Design der Informationsmedien** und die **persönliche Kommunikation** als Servicekomponente im Rahmen des Kaufentscheidungsprozesses oder im Fall von Beschwerden der Mitglieder hingewiesen. Andererseits besteht eine indirekte Wirkung durch die Kommunikation der zentralen Leistungsbestandteile und charakterisierenden Elemente des Mitgliedschaftssystems. Dies ist wesentlich, da letztlich nicht die objektive Ist-Situation, sondern die Wahrnehmung der Mitglieder über die Kundenbindung entscheidet. Dass diesbezüglich Potenzial zur positiven **Beeinflussung der Determinanten** der Kundenbindung vorhanden ist, verdeutlicht eine Untersuchung bei derzeitigen Mitgliedern, die belegt, dass der **wahrgenommene Preisvorteil** bei Buchausgaben der Buchgemeinschaft bei 10-15% liegt. Nur eine Minderheit der befragten Mitglieder vermutete einen preislichen Vorteil in der tatsächlichen Höhe von ca. 25%.<sup>501</sup> Durch zielgruppengenaue Kommunikationsmaßnahmen kann versucht werden, diese **Fehlwahrnehmung** zu korrigieren und damit die Preiszufriedenheit und die empfundenen **ökonomischen Wechselbarrieren** zu erhöhen.<sup>502</sup>

---

<sup>500</sup> Um die physische Präsenz der Produkte mit begrenztem Investitionsrisiko herzustellen, stellen auch Kooperationen mit etablierten stationären Anbietern eine Option dar.

<sup>501</sup> Eine fester Preisvorteil im Vergleich zu Buchhandelsausgaben existiert aufgrund der Berücksichtigung von Schwellenpreisen nicht. Jedoch besteht im statistischen Mittel und i. d. R. auch in jedem Einzelfall ein Preisabschlag von 25% auf den Buchhandelspreis.

<sup>502</sup> Eine positive Abweichung der Wahrnehmung der Mitglieder von der objektiven Ist-Leistung des Mitgliedschaftssystems ist mit kommunikationspolitischen Mitteln jedoch nur bedingt möglich.

Ebenso kann die **Belastungswirkung** der Verpflichtungselemente des Mitgliedschaftssystems gemindert werden, indem bspw. dem Mitgliedschaftsbeitrag die Leistungskomponenten direkt gegenübergestellt und somit dem Mitglied Kosten-Nutzen-Überlegungen erleichtert werden.<sup>503</sup> Auch eine Erklärung der Notwendigkeit der Aufrechterhaltung der verpflichtenden Elemente mit Hinweis auf gesetzliche Regelungen im Zusammenhang mit den Preisvorteilen erscheint sinnvoll, um psychologische Belastungen abzubauen. Positive Auswirkungen auf das **Commitment** zur Mitgliedschaft können von Kommunikationsmaßnahmen erwartet werden, die den kulturellen Zweck und damit die Förderungswürdigkeit herausstellen. Eine Vielzahl weiterer Ansatzpunkte im Bereich der Kommunikationspolitik ist denkbar. Sie sollen aufgrund des exemplarischen Charakters der Darstellung an dieser Stelle jedoch nicht detailliert behandelt werden.

Insgesamt wird deutlich, dass eine Vielzahl von Ansatzpunkten zur Erhöhung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen existiert, die mitgliederindividuell oder übergreifend für das gesamte Mitgliedschaftssystem zum Einsatz kommen können. Dabei ist für eine optimale Wirkung der Instrumente eine Abstimmung der einzelnen Maßnahmen notwendig. Auch wenn diesbezüglich in der Praxis noch Defizite festzustellen sind, wird der Anspruch einer integrierten Implementierung von Kundenbindungsmaßnahmen anerkannt und in der Tendenz bereits umgesetzt.<sup>504</sup> Tab. 20 gibt einen abschließenden Überblick über zentrale Ansatzpunkte der Instrumentalbereiche zur Steigerung der Kundenbindung.<sup>505</sup>

---

<sup>503</sup> Zudem ist auch eine vorzeitige Kommunikation über das zukünftige Sortiment und speziell über die vorselektierten Bücher im Rahmen der Abnahmeverpflichtung hilfreich, um die angebotsbezogenen Unsicherheiten bei der Mitgliedschaftsbewertung abzubauen.

<sup>504</sup> Vgl. Homburg, Ch., Bruhn, M., Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 19.

<sup>505</sup> Die Übersicht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Instrumente	Produkt	Preis	Distribution	Kommunikation
<b>Determinanten</b>				
<b>Bindungsbelastung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraktivität des Sortiments</li> <li>• Exklusivität des Angebots</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorteilhaftigkeit der Mitgliedschaft</li> <li>• Individualisierung der Verpflichtungskomponenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringer Einfluss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abbau psychologischer Belastungswirkungen</li> <li>• Betonung der Nutzenkomponenten</li> <li>• Betonung der gesetzlichen Notwendigkeit</li> <li>• Reduktion angebotsbezogener Unsicherheit</li> </ul>
<b>Commitment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Themenfokus</li> <li>• Förderungswürdigkeit der Buchprojekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderungswürdigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringer Einfluss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zweck des Mitgliedschaftssystems</li> <li>• Abgrenzung gegenüber Wettbewerb</li> </ul>
<b>Community</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fachliche Community</li> <li>• Interaktionsangebot</li> <li>• Online-Community</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringer Einfluss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringer Einfluss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betonung der Eigenständigkeit</li> <li>• Betonung der Freiwilligkeit</li> </ul>
<b>Convenience</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringer Einfluss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringer Einfluss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung individueller Kaufentscheidungsprozesse</li> <li>• Bestelloptionen (Online-Offline)</li> <li>• Bezahloptionen</li> <li>• Mehrkanalvertrieb</li> <li>• Direktlieferung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Design der Informationsmedien</li> </ul>
<b>Kunden-zufriedenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formale und inhaltliche Qualität</li> <li>• Sortimentstiefe</li> <li>• Sortimentsbreite</li> <li>• Aktualität</li> <li>• Exklusivität</li> <li>• Serviceleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preisabstand zum Wettbewerb</li> <li>• Preisgarantien</li> <li>• Lieferkonditionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lieferzeit</li> <li>• Lieferfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• persönliche Kommunikation</li> <li>• Beschwerdemanagement</li> </ul>
<b>Ökonomische Wechselbarrieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraktivität des Angebots</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preisvorteil</li> <li>• Lieferkonditionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transaktionskosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korrektur von Fehlwahrnehmungen</li> </ul>
<b>Image</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fremdbild</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preisimage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fremdbild</li> <li>• Versandhandel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fremdbild</li> </ul>

**Tab. 20: Ansatzpunkte der Instrumentalbereiche zur Steigerung der Kundenbindung**

## 2 Der Kundenwert als Steuerungsgröße der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen

Die identifizierten Ansatzpunkte zur Erhöhung der Kundenbindung ermöglichen dem Mitgliedschaftssystem eine gezielte Beeinflussung der Bindung der Mitglieder. Wie bereits in Kapitel A 2 dargelegt, sind die ökonomischen Auswirkungen der Bindung aus Unternehmenssicht jedoch nicht für jedes Mitglied gleich zu bewerten. Neben hoch profitablen Kundenbeziehungen lassen sich auch solche identifizieren, die aus Unternehmenssicht wenig zur Wertsteigerung des Unternehmens beitragen oder sogar mit negativen Erfolgsbeiträgen verbunden sind.<sup>506</sup> Aufgrund der Begrenztheit der Ressourcen steht das Unternehmen damit vor einem Entscheidungsproblem hinsichtlich der Allokation von Unternehmensressourcen auf die verschiedenen Kunden.

Besondere Aufmerksamkeit wird den Unterschieden in der Attraktivität der Kunden seit der Etablierung der Shareholder Value-Orientierung in den Unternehmen zuteil, die die Frage nach konkreten Wertbeiträgen von Führungsentscheidungen in den Mittelpunkt des strategischen Managements stellt.<sup>507</sup> Damit werden auch Marketingmaßnahmen daraufhin überprüft, ob sie positiv zum Wert des Unternehmens beitragen. Diese Sichtweise fördert eine Interpretation der Kundenbeziehung als langfristiges Investitionsobjekt.<sup>508</sup> BLATTBERG, GETZ und THOMAS konstatieren in diesem Zusammenhang: „The customer is a financial asset that companies and organizations should (...) manage (...) just like any other asset“.<sup>509</sup>

<sup>506</sup> Vgl. Hagemann, H., Lebenszyklus-Management, a.a.O., S. 2; Krüger, S. M., Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement: Kundenzufriedenheit und Kundenwert als Steuerungsgröße für die Kundenbindung in marktorientierten Dienstleistungsunternehmen, a.a.O., S. 104.

<sup>507</sup> Vgl. Srivastava, R. K., Shervani, T. A., Fahey, L., Market-Based Assets and Shareholder Value. A Framework for Analysis, in: *Journal of Marketing*, Vol. 62, 1998, S. 2ff.

<sup>508</sup> Kosten für die Kundenbindung werden in diesem Rahmen nicht mehr länger als Vertriebskosten behandelt, sondern vielmehr als Investitionen in den Kunden aufgefasst.

<sup>509</sup> Blattberg, R. C., Getz, G., Thomas, J. S., *Customer Equity, Building and Managing Relationships as Valuable Assets*, a.a.O., S. 3.; Copeland, T., Koller, T., Murrin, J., *Unternehmenswert. Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung*, 2. Aufl., Frankfurt, New York 1995, S. 35.

Die Unterschiedlichkeit des Erfolgsbeitrags der Mitglieder in Verbindung mit begrenzten Ressourcen des Unternehmens resultiert in dem Erfordernis, den Einsatz der Marketinginstrumente an dem individuellen Wert des Kunden für das Unternehmen auszurichten.<sup>510</sup> Im Marketing stoßen solche Forderungen auf besondere Probleme, da der Kunde als Bezugsobjekt aller Marketinganstrengungen in den betriebswirtschaftlichen Steuerungsgrößen bislang nur eine untergeordnete Rolle spielte.<sup>511</sup> Steuerungsgrößen, die in Theorie und Praxis bislang im Vordergrund standen, orientieren sich an Produkten, Prozessen oder Organisationseinheiten. Erst in jüngeren Veröffentlichungen stößt man auf Ansätze, die versuchen, den Wert von Kundenbeziehungen zu erfassen.<sup>512</sup>

## 2.1 Bewertung von Kundenbeziehungen

### 2.1.1 Ansätze zur Messung von Kundenwerten

In der wissenschaftlichen Literatur findet sich keine einheitliche Systematisierung von Ansätzen zur Messung von Kundenwerten. Dies hängt einerseits mit dem unterschiedlichen Begriffsverständnis von Kundenwert zusammen,<sup>513</sup> andererseits werden unterschiedliche Abgrenzungen im Zusammenhang mit dem Verwendungszweck des Kundenwerts verfolgt. Ist das zentrale Anliegen eines Unternehmens die Beeinflussung des Kundenwerts, wird i. d. R. zwischen solchen Messmodellen unterschieden, die Aufschluss über einzelne Determinanten des

---

<sup>510</sup> Vgl. u. a. Müller, W., Riesenbeck, H.-J., Wie aus zufriedenen Kunden auch anhängliche Kunden werden, a.a.O., S. 68.

<sup>511</sup> Vgl. Burmann, Ch., "Customer Equity" als Steuerungsgröße für die Unternehmensführung, in: ZfB, 2003 (im Druck), S. 1.

<sup>512</sup> Vgl. u. a. Cornelsen, J., Kundenbewertung mit Referenzwerten, Arbeitspapier Nr. 64 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1998; Rudolf-Sipötz, E., Kundenwert, Konzeption – Determinanten – Management, St. Gallen 2001; Blattberg, R. C., Getz, G., Thomas, J. S., Customer Equity, Building and Managing Relationships as Valuable Assets, Boston 2001; Rust, R. T., Zeithaml, V. A., Lemon, K. N., Driving Customer Equity, a.a.O.

<sup>513</sup> Eine ausführliche Betrachtung unterschiedlicher Begriffsauffassung des Kundenwerts findet sich bei: Rudolf-Sipötz, E., Kundenwert, Konzeption – Determinanten – Management, a.a.O., S. 12ff.

Kundenwerts geben können und solchen, die lediglich eine Aussage über die Höhe und damit die Attraktivität des Kunden in einer Gesamtbetrachtung zulassen.<sup>514</sup> Ist der Verwendungszweck weniger mit der Zusammensetzung als mit dem Ergebnis der Messung verknüpft, wie bspw. bei der Segmentierung von Kunden, finden Systematisierungskriterien wie die Komplexität des Messmodells (Anzahl der verwendeten Bewertungskriterien) oder der Zeithorizont der Messung (statisch vs. dynamisch) häufig Anwendung.<sup>515</sup> Orientiert an dieser weit verbreiteten Unterteilung gibt Tab. 21 einen Überblick über zentrale Messansätze, die auch bei der Bewertung von Kundenwerten in Mitgliedschaftssystemen zur Anwendung kommen und deshalb hinsichtlich der Eignung zur Priorisierung und Beurteilung der Investitionswürdigkeit der Mitglieder analysiert werden sollen.<sup>516</sup>

Zeitbezug Komplexität	statische Messung	dynamische Messung
eindimensional	ABC-Analyse Kundendeckungsbeitrags- rechnung	eindimensionaler Customer Lifetime Value
mehrdimensional	Scoringmodell Kundenportfolio-Analyse	mehrdimensionaler Customer Lifetime Value Customer Equity

**Tab. 21: Systematisierung ausgewählter Messansätze des Kundenwerts**

Ein einfaches Messkonzept zur Kundenbewertung stellt die **eindimensionale statische ABC-Analyse** dar. Hierbei werden die vorhandenen Kunden nach einem einzigen Kriterium, das mit dem Wert des Kunden korreliert, eingeteilt.

<sup>514</sup> Diesbezüglich unterscheidet bspw. Burmann die Messverfahren in „Black-Box“-Modelle, die ausschließlich monetäre Größen in die Berechnung einbeziehen, „verhaltenstheoretisch orientierte“ Modelle, die psychographische Größen zur Berechnung heranziehen und „hybride“ Modelle, die beide Messkomponenten vereinen. Vgl. Burmann, Ch., „Customer Equity“ als Steuerungsgröße für die Unternehmensführung, a.a.O., S. 3.

<sup>515</sup> Daneben werden weitere Kriterien zur Abgrenzung von Messmodellen des Kundenwerts verwandt, auf deren Darstellung an dieser Stelle jedoch verzichtet werden soll.

<sup>516</sup> Diese Einteilung ist nicht unverrückbar. So ist es denkbar, dass sich bspw. durch eine dynamische Betrachtung der ABC-Analyse eine veränderte Einordnung ergibt.

Anwendung finden ABC-Analysen in der Praxis vor allem auf der Basis von Umsatzzahlen, da diese direkt aus dem Rechnungswesen übernommen werden können und somit eine Analyse des Kundenstammes einfach möglich ist.<sup>517</sup> Häufig wird dabei die so genannte „80:20-Regel“ bestärkt, nach der 80% des Umsatzes 20% der Kunden zugeordnet werden kann.<sup>518</sup> Eine beispielhafte ABC-Analyse auf Basis des Umsatzes der befragten Mitglieder in der untersuchten Buchgemeinschaft findet sich als Lorenzkurve in Abb. 35.

Solche Analysen finden Anwendung, um sich einen Überblick über den Grad der Ausgewogenheit des bestehenden Kundenstamms zu verschaffen. Diese Grobklassifizierung lässt jedoch außer Acht, dass die Beziehung zwischen Kundenumsatz und Kundenwert nicht linear sein muss und sich hohe kundenbezogene Umsätze somit nicht in jedem Fall positiv für das Unternehmen auswirken. So können A-Kunden aufgrund ungünstiger Kostenpositionen oder negativer Deckungsbeiträge auch unterdurchschnittlich zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Somit besteht lediglich eine eingeschränkte Eignung des Messansatzes zur Priorisierung der Kunden. Ein verbessertes Konzept stellt daher die ABC-Analyse auf Basis von Deckungsbeiträgen dar<sup>519</sup>, die explizit Profitabilitäts Gesichtspunkte mit einbezieht.<sup>520</sup>

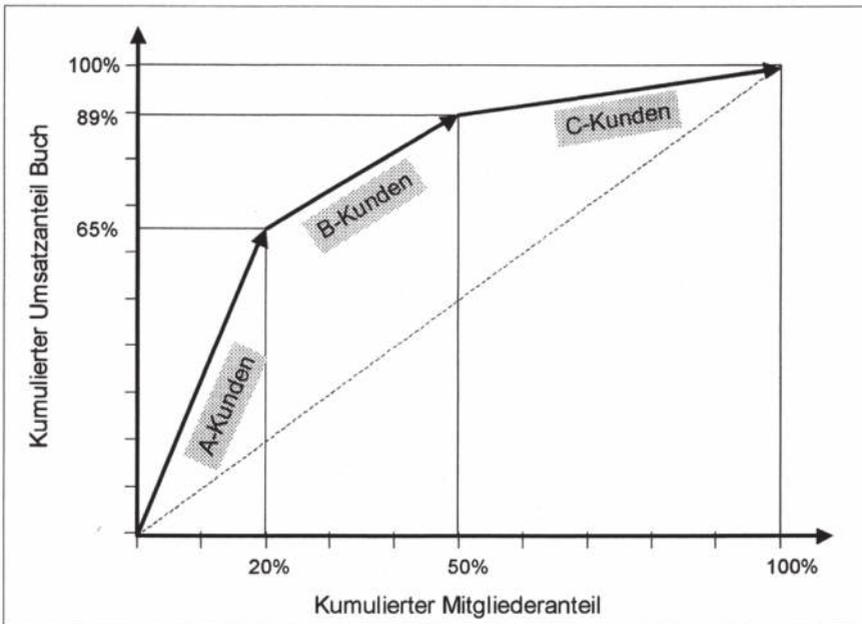
---

<sup>517</sup> In einer Befragung führender Unternehmensvertreter in der Schweiz konnte die ABC-Analyse nach Umsatz mit deutlichem Abstand als das am häufigsten eingesetzte Verfahren zur Kundenbewertung identifiziert werden. Über 60% der befragten Unternehmen gaben an, dieses Verfahren regelmäßig anzuwenden. Zugleich wurde die ABC-Analyse als sinnvolles Bewertungsverfahren klassifiziert. Vgl. Rudolf-Sipötz, E., Tomczak, T., Kundenwert in Forschung und Praxis, St. Gallen 2001, S. 62f. Als Grundgesamtheit der Befragung dienten die Top 2000 Unternehmen der Schweiz. Aus einer Stichprobe mit 700 Unternehmen konnten 155 gültige Bögen zur Auswertung herangezogen werden.

<sup>518</sup> Vgl. Homburg, Ch., Daum, D., Die Kundenstruktur als Controlling-Herausforderung, in: Controlling, Jg. 9, 1997, Nr. 6, S. 395

<sup>519</sup> Mit einer regelmäßigen Anwendung in über 40% der in einer Stichprobe befragten Unternehmen der Schweiz nimmt auch die ABC-Analyse auf der Basis von Deckungsbeiträgen eine zentrale Stellung bei der Kundenbewertung ein. Vgl. Rudolf-Sipötz, E., Tomczak, T., Kundenwert in Forschung und Praxis, a.a.O., S. 62.

<sup>520</sup> Auch eine Deckungsbeitragsbetrachtung ist bezüglich der Bewertung der Kundenbeziehung nicht immer eindeutig. So kann ein hoher Gesamtdeckungsbeitrag aufgrund besonderer Abnahmekonditionen in Folge einer starken Nachfragerposition zu geringen mengenbezogenen Deckungsbeiträgen führen.



**Abb. 35: ABC-Analyse der Mitglieder der Buchgemeinschaft**

Ergänzend zu dem eher strukturbezogenen Ansatz der ABC-Analyse kann eine differenzierte Rentabilitätsanalyse in Form einer **Kundendeckungsbeitragsrechnung** durchgeführt werden, die einzelnen Mitgliedern verursachungsgerecht Erlöse, sowie Einzel- und Gemeinkosten in unterschiedlichen Stufen zuordnet.<sup>521</sup> Eine solche Analyse bietet sich vor allem deshalb an, da herkömmliche Kostenerfassungssysteme i. d. R. produktbezogen sind und somit kaum Aufschluss über den Wertbeitrag einzelner Kunden geben können.<sup>522</sup>

<sup>521</sup> Die in der Literatur verbreiteten Schemata zur Berechnung von Kundendeckungsbeiträgen unterscheiden sich nicht wesentlich voneinander. Eine entsprechende Darstellung findet sich bspw. bei: Link, J., Welche Kunden rechnen sich?, in: Absatzwirtschaft, 38. Jg., 1995, Nr. 10, S. 109.

<sup>522</sup> Vgl. u. a. Helm, S., Günter, B., Kundenwert – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, a.a.O., S. 19.

Ein wesentlicher Beitrag **mehrdimensionaler Bewertungsansätze** besteht in der methodischen Zusammenführung eindimensionaler Messansätze. Dabei können sowohl monetäre Kundenwertgrößen, wie Umsatz oder Deckungsbeitrag, als auch nicht-monetäre Größen, wie z. B. Absatzmenge, Referenz- und/oder Informationspotenziale, in den Messansatz des Kundenwerts mit einbezogen werden. Ziel der mehrdimensionalen Ansätze ist der möglichst umfassende Einbezug wertbeeinflussender Größen.<sup>523</sup>

Weite Verbreitung im Rahmen **mehrdimensionaler statischer Bewertungsansätze** haben **Scoringmodelle** gefunden.<sup>524</sup> Sie stellen einfach strukturierte, aber differenziert gestaltbare Verfahren zur Priorisierung von Kundenbeziehungen dar.<sup>525</sup> Mit ihrer Hilfe können sowohl quantitative als auch qualitative Bewertungskriterien in die Analyse einbezogen werden. Tab. 22 gibt einen Überblick über ein beispielhaftes Berechnungsschema nach der RFM-Methode<sup>526</sup> für das untersuchte Mitgliedschaftssystem. Dieses Scoring-Modell basiert auf empirischen Untersuchungen, nach denen die Kaufwahrscheinlichkeit, gemessen über die Responserate auf Werbekontakte, umso höher ist, je geringer der Zeitabstand zum letzten Kauf ist, je häufiger die Kunden in der Vergangenheit bereits Leistungen von dem Unternehmen bezogen haben und je größer die Profitabilität des Kunden in der Vergangenheit war.

Basierend auf einem Ausgangswert werden die Kunden entsprechend ihrem individuellen Kaufverhalten mit Punktauf- bzw. -abschlägen bewertet. Daraus

---

<sup>523</sup> Dabei bezieht sich die Mehrdimensionalität auf die differenzierte Erfassung der Einflussgrößen des Kundenwerts aus Unternehmenssicht und nicht auf den i. d. R. aggregierten und damit eindimensionalen Kundenwert als Ergebnis des Messansatzes. Vgl. Cornelsen, J., Kundenwertanalyse im Beziehungsmarketing, a.a.O., S. 149.

<sup>524</sup> Vgl. Meffert, H., Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, a.a.O., S. 399.

<sup>525</sup> Unter einem Score versteht man einen Punktwert auf einem metrischen Skalenniveau, der die Wertschätzung eines Bezugsobjekts in bestimmten Dimensionen widerspiegelt. Die Aggregation von Teilscores zum Gesamtscore ergibt die Gesamtbewertung. Vgl. Diller, H., Nutzwertanalysen, in: Diller, H. (Hrsg.), Marketing-Planung, 2. Aufl., München 1998, S. 247ff.

<sup>526</sup> „R“ steht dabei für „Recency of last purchase“ „F“ für „Frequency of purchase“ und „M“ für „Monetary ratio“. Vgl. Hughes, A. M., The Complete Database Marketer: Tapping your Customer Base to Maximize Sales and Increase Profits, Chicago 1991.

ergibt sich der Scorewert des Kunden, der durch den Vergleich mit den übrigen Mitgliedern des Kundenstamms Aussagekraft erhält.

Einflussfaktoren	Bewertung					
Ausgangswert	x Punkte					
letztes Kaufdatum (außer Abnahmeverpflichtung)	bis 3 Monate + 15 Punkte	bis 6 Monate + 10 Punkte	bis 12 Monate + 5 Punkte	bis 24 Monate - 5 Punkte	früher - 15 Punkte	R
Kauffhäufigkeit letzte 12 Monate zusätzlich zur Abnahmeverpflichtung	Anzahl der Bestellungen multipliziert mit dem Faktor 4					F
durchschnittlicher Umsatz der letzten fünf Käufe	bis € 25 + 2 Punkte	bis € 50 + 4 Punkte	bis € 100 + 6 Punkte	bis € 200 + 8 Punkte	über € 200 + 10 Punkte	M
Anzahl der Retouren (nur zur Ansicht)	0 0 Punkte	1 -1 Punkte	2 -2 Punkte	3 -3 Punkte	4 -4 Punkte	
Zahl der zusätzlichen Werbesendungen	E-Mail je -2 Punkte		Express je - 5 Punkte		Sonderkatalog je -10 Punkte	

**Tab. 22: Beispielhaftes Berechnungsschema der RFM-Methode am Beispiel eines Mitgliedschaftssystems des Buchhandels<sup>527</sup>**

Den Vorteilen der **einfachen Handhabung** und der **flexiblen Einsatzmöglichkeiten** von Scoringmodellen stehen einige Nachteile gegenüber.<sup>528</sup> So erfolgt sowohl die Auswahl der Bewertungskriterien als auch die Operationalisierung

<sup>527</sup> In Anlehnung an: Link, J., Hildebrand, V. G., Database-Marketing und Computer aided selling: strategische Wettbewerbsvorteile durch neue informationstechnologische Systemkonzeptionen, München 1993, S. 49.

<sup>528</sup> Zu einer umfassenden Darstellung der Kritikpunkte speziell an dem RFM-Ansatz vgl. Schulz, B., Kundenpotenzialanalyse im Kundenstamm von Unternehmen, Frankfurt 1995. Eine allgemeine kritische Betrachtung von Scoringmodellen findet sich bspw. bei: Adam, D., Planung und Entscheidung – Modelle – Ziele – Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden 1996, S. 420f.

oftmals auf der Basis subjektiver **Einschätzungen**.<sup>529</sup> Zudem beeinflussen situationsspezifische Besonderheiten die Güte des Ergebnisses und erfordern somit eine regelmäßige Anpassung an den situativen Kontext. Als weitere Kritikpunkte werden der **Informationsverlust** bei der Anpassung metrischer Messniveaus an die ordinalskalierten Punkteskalen und die unzureichende theoretische Fundierung der Verknüpfungsregel zwischen den Einflussfaktoren des Kundenwerts angeführt.<sup>530</sup>

Eine weitere Möglichkeit zur mehrdimensionalen Bewertung von Kundenbeziehungen liegt in der Erstellung von Portfolios.<sup>531</sup> **Kundenportfolios** erfassen zentrale Kriterien zur Bewertung der Geschäftsbeziehung in zwei- oder mehrdimensionalen Beurteilungsräumen und können ebenfalls Auskunft über die Ausprägung quantitativer und qualitativer Größen geben. Aufgrund der Visualisierbarkeit der Kundenstruktur des Unternehmens und den damit einhergehenden einfachen Kommunikations- und Interpretationsmöglichkeiten, haben sie analog zu den Portfolioansätzen der strategischen Planung weite Verbreitung in der Unternehmenspraxis gefunden.<sup>532</sup>

In jüngeren Diskussionen zur Kundenbewertung hat vor allem der **Customer Lifetime Value** als individuelle Maßgröße an Bedeutung gewonnen. In der eindimensionalen Ausprägung fokussiert dieser Ansatz den monetären Erfolgsbeitrag einzelner Kunden, wobei durch eine dynamische Betrachtung der

---

<sup>529</sup> So variieren die Zeitabstände zur Erfassung der Frequency in dem RFM-Modell von Halbjahres- bis hin zu Tagesintervallen, wobei auch Mischformen zu beobachten sind. Ähnlich uneinheitliche Vorgehensweisen finden sich bei anderen Dimensionen von Scoringmodellen. Vgl. auch Cornelsen, J., Kundenwertanalyse im Beziehungsmarketing, a.a.O., S. 152. Um diese Defizite zu beheben, finden sich erste Ansätze allgemein gültiger Modelle. Vgl. Bauer, C. L., A Direct Mail Customer Purchase Model, in: Journal of Direct Marketing, Vol. 2, Nr. 3, 1988, S. 17ff.

<sup>530</sup> Vgl. Helm, S., Günter, B., Kundenwert – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, a.a.O., S. 17; Weber, J., Einführung in das Controlling, 8. Aufl., Stuttgart 1999, S. 102ff.

<sup>531</sup> Vgl. diesbezüglich auch: Meffert, H., Marketing-Management. Analyse – Strategie – Implementierung, Wiesbaden 1994, S. 49f.

<sup>532</sup> Vgl. Rieker, S., Bedeutende Kunden, a.a.O., S. 72.

Kunde in seiner Gesamtbedeutung abgebildet wird.<sup>533</sup> Dabei werden Berechnungsschemata der Kapitalwertmethode aus der Investitionsrechnung auf die Kundenbeziehung übertragen und der Kundenwert als Summe der auf den Zeitpunkt  $t = 0$  diskontierten Ein- und Auszahlungsströme der gesamten Kundenlebensdauer bestimmt.<sup>534</sup> Dieser Ansatz der Kundenbewertung ist aufgrund des periodenübergreifenden Messmodells grundsätzlich zur Steuerung von Investitionen in bestehende Kundenbeziehungen geeignet. Mit einer eindimensionalen Ausgestaltung wird der Kundenwert jedoch nur unvollständig erfasst, sodass in Einzelfällen Fehlentscheidungen bezüglich der Priorisierung zu erwarten sind.

Diese Fehlentscheidungen suchen **mehrdimensionale periodenübergreifende** Bewertungsansätze zu beheben. Erste Ansätze einer ganzheitlichen Erfassung finden sich in den Arbeiten von PLINKE<sup>535</sup>, RIEKER<sup>536</sup>, SCHLEUNING<sup>537</sup> oder auch CORNELSEN<sup>538</sup>, die neben monetären Einflussgrößen insbesondere auch die Berücksichtigung nicht monetärer Kriterien des Kundenwerts fordern. Beispielhaft für diese Kategorie von Bewertungsmodellen soll im Folgenden der Ansatz von CORNELSEN analysiert werden.

Der **Customer Lifetime Value** (CLV) als individueller Lebenszeitwert des Kunden aus Unternehmenssicht und der **Customer Equity** (CE) als Summe der Kapitalwerte aller Kundenbeziehungen des Unternehmens werden bei CORNELSEN mit Rückgriff auf Transaktionen, Ingoing-Information und Outgoing-Information erfasst.<sup>539</sup> Dementsprechend werden als zentrale Treiber des Kundenwerts neben

---

<sup>533</sup> Ein Überblick über diesbezügliche Forschungsarbeiten findet sich bei: Rudolf-Sipótz, E., Kundenwert, Konzeption – Determinanten – Management, a.a.O., S. 10.

<sup>534</sup> Vgl. Meffert, H., Was versteht man unter Kundenwert?, in: Handelsblatt Berufsinformationen und Stellenmarkt, Sonderheft 1995, S. 7.

<sup>535</sup> Vgl. Plinke, W., Die Geschäftsbeziehung als Investition, a.a.O., S. 305ff.

<sup>536</sup> Vgl. Rieker, S., Bedeutende Kunden, a.a.O.

<sup>537</sup> Vgl. Schleuning, C., Dialogmarketing – Theoretische Fundierung, Leistungsmerkmale und Gestaltungsansätze, Ettligen 1994.

<sup>538</sup> Vgl. Cornelsen, J., Kundenwertanalyse im Beziehungsmarketing, a.a.O., S. 169ff.

<sup>539</sup> Vgl. ebenda, S. 170.

den direkten monetären **Transaktionswerten** auch Aktivitäten und Verhaltensweisen der Kunden einbezogen, die indirekt zu Wertsteigerungen der Kundenbeziehung führen. Im Einzelnen werden Umsatz, Kundenerfolg, Cross-Selling-Wert, **Referenzwert** und **Informationswert** als Einflussfaktoren auf den Kundenwert identifiziert. Bei der konkreten Berechnung ermittelt CORNELSEN auf der Basis des durchschnittlichen Jahresumsatzes ( $U$ ) zuzüglich des umsatzbezogenen Referenzwerts ( $R_{ui}$ ) zunächst den Wert eines Kunden  $i$  für ein Jahr ( $KW_{ui}$ ).<sup>540</sup>

$$(1) \quad KW_{ui} = U_i + R_{ui}$$

In einer Beispielrechnung für Kunden von Oberklasse-Automobilen berechnet CORNELSEN einen jahresbezogenen Umsatz in Höhe von € 6.600<sup>541</sup> bei einem durchschnittlichen Kaufpreis von € 33.000 und einer durchschnittlichen Haltedauer von fünf Jahren. Als indirekt-monetäre Bestimmungsgröße des Kundenwerts erfasst der Referenzwert das Ausmaß, in dem ein Kunde die Kaufentscheidung anderer Personen zugunsten des anbietenden Unternehmens beeinflusst. Er berechnet sich multiplikativ aus der Größe des Sozialen Netzes ( $SN$ ), dem Grad der Meinungsführerschaft ( $MF$ ), dem Zufriedenheitsgrad ( $KZ$ ) und dem monetären Referenzvolumen in der betrachteten Produktklasse ( $RV_{O_i}$ ).<sup>542</sup>

$$(2) \quad KW_{ui} = U_i + (SN_i * MF_i * KZ_i * RV_{O_i})$$

<sup>540</sup> Vgl. im Folgenden die Ausführungen von Cornelsen, J., Kundenwertanalyse im Beziehungsmarketing, a.a.O., S. 244ff.

<sup>541</sup> Die DM-Werte in der Berechnung von Cornelsen wurden bei der Umrechnung in Euro zum besseren Verständnis gerundet.

<sup>542</sup> Dabei stellen die Größe des Sozialen Netzes und das monetäre Referenzvolumen absolute Größen dar, wohingegen der Grad der Meinungsführerschaft und der Grad der Kundenzufriedenheit über Indexgrößen abgebildet wird.

In einem zweiten Schritt wird der jahresbezogene Kundenwert mit der maximalen restlichen Bindungsdauer<sup>543</sup> und einem Kundenbindungsindex, bestehend aus der Einstellung gegenüber dem Anbieter und der bekundeten Wiederkaufsabsicht, multipliziert. Damit ergibt sich der Customer Lifetime Value<sup>544</sup>, der durch Addition über alle Kunden zum Customer Equity verdichtet werden kann.

$$(3) \quad CLV_i = KW_{ui} * (75 - \text{Alter}_i) * (\text{Einstellung}_i + \text{Wiederkaufsabsicht}_i)$$

$$(4) \quad \text{Customer Equity} = \sum_{i=1}^I CLV_i$$

Auch wenn im Einzelnen Kritik an der Umsetzung von Einflussfaktoren im Messmodell und den Annahmen in Verbindung mit den Verknüpfungsregeln gerechtfertigt erscheint, besitzt der Ansatz von CORNELSEN eine grundsätzliche Eignung zur Priorisierung von Maßnahmen der Beziehungspflege und damit zur Steuerung von Investitionen in bestehende Kundenbeziehungen.<sup>545</sup>

Die Darstellung ausgewählter Methoden der Kundenwertbestimmung hat gezeigt, dass der Kundenwert auf unterschiedliche Art und Weise ermittelt werden kann. Dabei hat die Wahl des Messmodells entscheidenden Einfluss auf die Art des identifizierten Kundenwerts. **Statische, eindimensionale** Ansätze fokussieren meist einen monetären Kundenwert. Nur in Ausnahmefällen finden auch nicht monetäre Kriterien, wie z. B. die Kundenzufriedenheit oder das Innovationspotenzial, Eingang in eine Bewertung der Kundenbeziehung. Die so ermittelten Kundenwerte beleuchten jeweils nur einen Teil der Geschäftsbeziehung und können dem Anspruch einer integrierten Sicht des Kundenwerts in einem

<sup>543</sup> Diese berechnet sich im Automobilbeispiel als: maximales Alter – tatsächliches Alter. Als maximales Alter nimmt Cornelsen für den Kauf von Automobilen 75 Jahre an.

<sup>544</sup> Aus Vereinfachungsgründen wurde in der Darstellung auf eine Diskontierung der Wertgrößen verzichtet.

<sup>545</sup> Vgl. Burmann, Ch., „Customer Equity“ als Steuerungsgröße für die Unternehmensführung, a.a.O., S. 8.

Mitgliedschaftssystem nicht gerecht werden.<sup>546</sup> Dies gilt in abgeschwächter Form auch für **dynamische** Messansätze, die auf einem Kriterium zur Bewertung der Kundenbeziehung fußen. **Mehrdimensionale** Ansätze zur Kundenbewertung integrieren unterschiedliche werttreibende Aspekte der Beziehung zu einem Kundenwert und sind daher eher in der Lage, ein realistisches Bild des Kundenwerts abzugeben. Ein zentraler Nachteil **statischer mehrdimensionaler** Ansätze in diesem Kontext ist jedoch die mangelnde Ganzheitlichkeit der Bewertung der Geschäftsbeziehung. So kann durch eine unregelmäßige Nachfrage oder eine Veränderung der Bedürfnisse im Zeitablauf nur ein unvollständiges Bild der Geschäftsbeziehung gezeichnet werden. Für die Ableitung konkreter Maßnahmen zur effizienten Bindung an das Mitgliedschaftssystem ist die zeitliche Komponente zur Erfassung des tatsächlichen Kundenwerts jedoch von großer Bedeutung.<sup>547</sup> Um eine möglichst aussagekräftige Basis zur Ableitung von kundenbezogenen Maßnahmen in Mitgliedschaftssystemen zu erhalten, ergibt sich damit die Notwendigkeit, ein **mehrdimensionales Kundenwertmodell** unter **Aufhebung der Periodengebundenheit** zu entwickeln. Um die besonderen Möglichkeiten und die spezifischen Restriktionen der Kundenbewertung in Mitgliedschaftssystemen herauszustellen, soll im Folgenden beispielhaft für die befragten Mitglieder in der untersuchten Buchgemeinschaft eine individuelle Bewertung der Kundenbeziehung vorgenommen werden.

### 2.1.2 Messung von Kundenwerten in Mitgliedschaftssystemen

Die Kundenwertbestimmung für Mitgliedschaftssysteme orientiert sich in der grundsätzlichen Struktur an den zentralen Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts nach CORNELSEN, der bei der Berechnung direkte monetäre **Transaktionswerte**,

---

<sup>546</sup> Vgl. diesbezüglich auch die Ausführungen von: Cornelsen, J., Kundenwertanalyse im Beziehungsmarketing, a.a.O., S. 166; Rudolf-Sipótz, E., Kundenwert, Konzeption – Determinanten – Management, a.a.O., S. 61.

<sup>547</sup> Nur in Ausnahmefällen kann in Mitgliedschaftssystemen der Break-even auf der Ebene der Mitglieder bereits im ersten Jahr erreicht werden. Häufiger können die Anfangsinvestitionen in die Geschäftsbeziehung in Form von Akquisitionskosten nur über einen längeren Zeitraum amortisiert werden. Damit ergibt sich die besondere Bedeutung der zeitlichen Bindung als Einflussfaktor des Kundenwerts.

den **Referenzwert** und den **Informationswert** einbezieht.<sup>548</sup> Der Kundenwert ergibt sich aus der Summe dieser Komponenten, wobei in der konkreten Ausgestaltung die Messansätze der Wertkomponenten an die Besonderheiten von Mitgliedschaftssystemen angepasst werden.

$$(1) \quad KW_i = TW_i + RW_i + IW_i$$

mit:	$KW_i$	=	Kundenwert des Mitglieds i
	$TW_i$	=	Transaktionswert des Mitglieds i
	$RW_i$	=	Referenzwert des Mitglieds i
	$IW_i$	=	Informationswert des Mitglieds i

Einen ersten Bestandteil bei der Bestimmung des Kundenwertes bilden **direkte monetäre Transaktionswerte** (TW). Hier kann grundsätzlich zwischen einer Messung auf Umsatzbasis und einer Erfassung des Kundenerfolgs unterschieden werden. Bei der Erfassung des Kundenerfolgs sind neben den Umsatzwerten auch die Kostenwirkungen der Geschäftsbeziehung einzubeziehen. Aufgrund des höheren Aussagegehalts sollen erfolgsorientierte Größen Grundlage des exemplarischen Messmodells sein.

Um das aufgezeigte Steuerungspotenzial des Kundenwerts sinnvoll nutzen zu können, muss eine Abschätzung der zukünftigen Erfolgsbeiträge erfolgen. Als wesentlicher Vorteil von Mitgliedschaftssystemen gegenüber bindungsfreien Kundenbeziehungen erweist sich in diesem Zusammenhang die umfangreiche kundenindividuelle Datenbasis bezüglich des Kaufverhaltens.<sup>549</sup>

<sup>548</sup> Vgl. im Folgenden auch die Ausführungen von: Cornelsen, J., Kundenwertanalyse im Beziehungsmarketing, a.a.O., S. 170ff.

<sup>549</sup> Auch wenn die Unsicherheitsprobleme im Zusammenhang mit der Prognose des zukünftigen Beziehungsverlaufs durch einen Rückgriff auf historisches Kaufverhalten nicht vollständig gelöst werden können, stellt diese Vorgehensweise im relativen Vergleich einen zielführenden Ansatz dar. Voraussetzung für eine solche Vorgehensweise ist die Existenz ausreichender kundenbezogener Daten.

Um eine möglichst realistische Messung des Erfolgsbeitrags zu erreichen, wird bei der Mitgliederanalyse das Kaufverhalten eines längeren Zeitraums zu Grunde gelegt.<sup>550</sup> Damit wird vermieden, dass sich kurzfristige Schwankungen im Bezugsverhalten der Mitglieder auf die Bewertung der Kundenbeziehung auswirken. Da aktuellere Daten üblicherweise eine höhere prognostische Relevanz besitzen als weiter zurückliegende Werte, erfolgt eine Gewichtung vergangenheitsorientierter Erfolgsgrößen mit Hilfe des Verfahrens der gewogenen gleitenden Durchschnitte.<sup>551</sup> Im konkreten Fall des untersuchten Mitgliedschafts-systems werden die Kaufverhaltensdaten der letzten fünf Jahre der Mitgliedschaft herangezogen und in Abhängigkeit der Aktualität unterschiedlich gewichtet.<sup>552</sup>

Bei der Messung des Erfolgsbeitrags einzelner Kundenbeziehungen (i) werden unterschiedliche **Erlös-** und **Kostengrößen** herangezogen. Auf der Erlösseite gilt es, zwischen den fixen Erlösen ( $E_{\text{fix},i}$ ) in Form des jährlichen Mitgliedschaftsbeitrages und den Erlösen aus realisierten Transaktionen ( $E_{\text{trans},i}$ ) zu differenzieren. Auch die Kostenseite kann einerseits in Kostenbestandteile, die sich direkt den Transaktionen des Mitglieds zuordnen lassen ( $K_{\text{trans},i}$ )<sup>553</sup>, und solche, die lediglich der Kundenbeziehung insgesamt zugeordnet werden können

---

<sup>550</sup> Ein pragmatischer Ansatz zur Analyse des vergangenheitsbezogenen Kaufverhaltens stellt die Methode der gleichenden Durchschnitte dar, die aus den letzten n Beobachtungswerten einen Mittelwert errechnet, der als Schätzer für den Erwartungswert und damit als Prognosewert für zukünftige Perioden herangezogen wird. Vgl. Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, a.a.O., S. 340; Hüttner, M., Prognoseverfahren und ihre Anwendung, Berlin, New York 1986, S. 13f. Dabei kann vermutet werden, dass der Informationswert der Kaufverhaltensdaten eines festgelegten Zeitraums für unterschiedliche Branchen verschieden ist. Somit erscheint die Festlegung eines allgemein gültigen Zeitraums ohne Berücksichtigung von markt- und unternehmenbezogenen Faktoren des betrachteten Mitgliedschaftssystems an dieser Stelle wenig zielführend und soll nicht vorgenommen werden.

<sup>551</sup> Zentral ist dabei die unterschiedliche Gewichtung der zeitlich anfallenden Erfolgsgrößen. Dabei erhalten zeitnahe Erfolgsbeiträge ein höheres Gewicht als länger zurückliegende. Vgl. zum Verfahren der gewogenen gleitenden Durchschnitte u. a. Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, a.a.O., S. 341; Meffert, H., Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle, Stuttgart 1977, S. 88.

<sup>552</sup> Beträgt die Bindungszeit der Mitglieder weniger als fünf Jahre, werden die Erfolgsgrößen der gesamten Bindungszeit bei der Analyse herangezogen.

<sup>553</sup> Zu nennen sind an dieser Stelle insbesondere die Herstellungskosten und die transaktionsbezogenen Vertriebskosten.

( $K_{\text{bez},i}$ )<sup>554</sup>, unterschieden werden. Eine Erfassung des jahresbezogenen Transaktionswertes ( $TW_{\text{trans},i}$ ) ergibt sich somit durch folgenden Zusammenhang:

$$(2) \quad TW_{\text{trans},i} = E_{\text{trans},i} - K_{\text{trans},i} + E_{\text{fix},i} - K_{\text{bez},i}$$

Die aggregierten transaktionsbezogenen Erlös- und Kostengrößen<sup>555</sup> ergeben sich dabei durch eine differenzierte Bewertung in den einzelnen Produktfeldern ( $k$ )<sup>556</sup> des Unternehmens.<sup>557</sup>

$$(3) \quad E_{\text{trans},i} - K_{\text{trans},i} = \sum_{k=1}^K E_{\text{trans},i,k} - K_{\text{trans},i,k}$$

Als problematisch erweist sich bei der Berechnung des Kundenerfolgs neben der Erfassung des periodenbezogenen Erfolgsbeitrags auch die voraussichtliche **Dauer der Mitgliederbindung**. Zur Lösung dieses Problems wird oftmals auf

<sup>554</sup> In diese Kostenkategorie fallen bspw. Kosten für Werbemittel, die für ausgewählte Mitglieder eingesetzt werden oder spezifische Investitionen in die bestehende Kundenbeziehung, in Form von Aktionsgeschenken oder jahresbezogenen Vergünstigungen, wie z. B. Weihnachtsgutscheine oder Treueprämien. Kosten, die nur mit Hilfe bestimmter Kostenschlüssel einzelnen Kundenbeziehungen (i) zugeordnet werden können, wie z. B. allgemeine Verwaltungskosten, sollen aufgrund der fehlenden Relevanz in Bezug auf die Steuerung einzelner Kundenbeziehungen nicht einbezogen werden.

<sup>555</sup> Alternativ können auch Deckungsbeiträge zur Transaktionswertberechnung herangezogen werden.

<sup>556</sup> Die Abgrenzung von Produktfeldern kann dabei unternehmensindividuell vorgenommen werden. So ist in dem betrachteten Mitgliedschaftssystem bspw. eine medienbezogene Unterteilung in Bücher, CD's, CD-ROM's etc. denkbar. Wesentlich für die Unterteilung ist nicht zuletzt die vorliegende Datenstruktur des internen Rechnungswesens.

<sup>557</sup> Mit der mitgliederspezifischen Erfassung der bezogenen Produkte und unterschiedlichen Kostenpositionen auch innerhalb der verschiedenen Produktfelder (k) erscheint es zudem möglich, für die unterschiedlichen Sortimentsbereiche eine differenzierte Erfassung des Erfolgsbeitrags vorzunehmen. Eine entsprechende Orientierung der Kundenwertberechnung soll für den vorliegenden Untersuchungsrahmen nicht

**durchschnittliche Kundenbindungsraten** zurückgegriffen<sup>558</sup>, die auf der Grundlage von Stichproben oder Expertenschätzungen ermittelt werden. Für eine Priorisierung der Kunden hinsichtlich des Wertbeitrages zum Unternehmen ist eine solche Vorgehensweise jedoch nicht geeignet, da sich dadurch lediglich der absolute Kundenwert, nicht aber die **relative Wertposition** der Kunden untereinander verändert. Eine solche Vorgehensweise findet sich insbesondere in bindungsfreien Geschäftsbeziehungen, in denen aufgrund der großen Anzahl der Kunden oder aufgrund fehlenden direkten Kontakts zwischen Anbieter und Kunde eine individuelle Erfassung der Kundenlebenszeit nicht möglich erscheint.<sup>559</sup>

Innerhalb von Mitgliedschaftssystemen lässt sich die voraussichtliche Bindungszeit der Mitglieder mit Hilfe vergangener Verhaltensdaten der aktuellen und ehemaligen Mitglieder verbessert abschätzen. Ein geeignetes Instrument dazu stellt die **Kohortenanalyse** dar.<sup>560</sup> Dieses Verfahren legt für das untersuchte Mitgliedschaftssystem offen, dass die Wahrscheinlichkeit des Austritts im jeweils folgenden Jahr der Mitgliedschaft nicht unabhängig von der bisherigen individuellen Bindungszeit im Mitgliedschaftssystem bestimmt werden kann. Abb. 36 verdeutlicht beispielhaft die Entwicklung der jahresbezogenen Austrittsanteile<sup>561</sup> über die Bindungszeit einer Kohorte des Eintrittsjahres 1984 (vgl. Abb. 36).

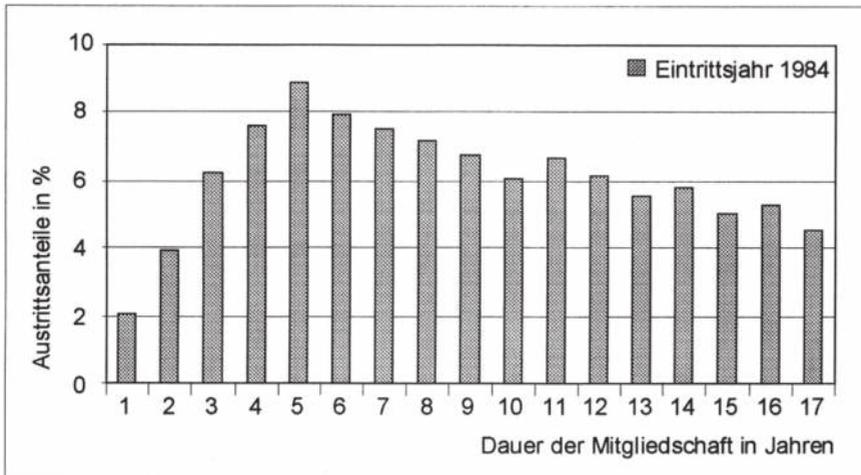
---

<sup>558</sup> Vgl. dazu: Krafft, M., Kundenbindung und Kundenwert, Heidelberg 2002, S. 53.

<sup>559</sup> Dass mit dieser durchschnittlichen Betrachtung ein wesentlicher Informationsverlust für das Unternehmen verbunden ist, haben Gupta, Lehmann und Stuart in einer Untersuchung dargelegt. Vgl. Gupta, S., Lehmann, D. R., Stuart, J. A., Valuing Customers, Working Paper No. 01-119, Marketing Science Institute (Hrsg.), Cambridge (Mass.) 2001, S. 29.

<sup>560</sup> Die Kohortenanalyse ist ein feststehendes Verfahren in der demographischen Forschung, bei der eine Personengruppe analysiert wird, die innerhalb einer festgelegten Periode (z. B. eines Kalenderjahres) ein bestimmtes demographisches Ereignis erfährt. Vgl. Rinne, H., Wirtschafts- und Bevölkerungsstatistik, München 1996, S. 15. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird mit Hilfe der Kohortenanalyse das Austritts- bzw. Bindungsverhalten einer Gruppe von Mitgliedern, die zu einem Zeitpunkt in die Mitgliedschaft eingetreten ist (Kohorte), über die gesamte Kundenlebenszeit analysiert.

<sup>561</sup> Basis der Berechnung der jahresbezogenen Austrittsanteile ist die Anzahl der jeweils zu Jahresanfang noch in der Mitgliedschaft gebundenen Mitglieder des Eintrittsjahres 1984.



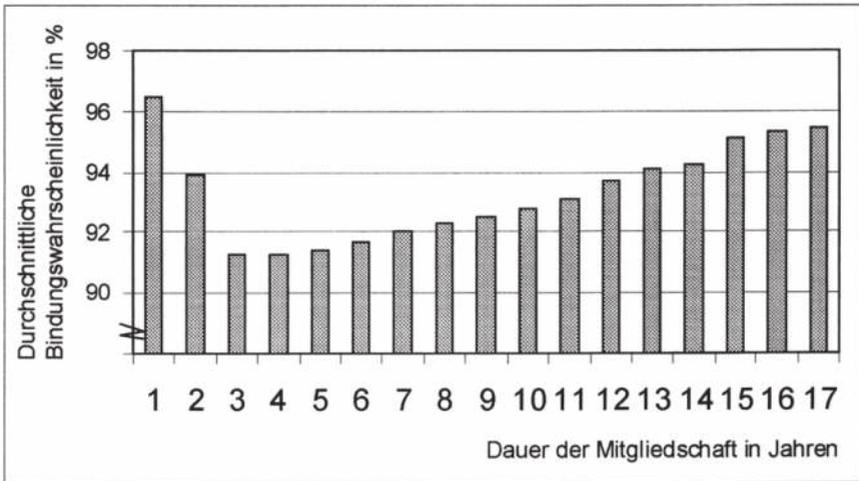
**Abb. 36: Austrittsanteile der Mitglieder in Abhängigkeit der Bindungsdauer**

Es wird augenscheinlich, dass nach einem Anstieg in den ersten Jahren der Mitgliedschaft ein negativer Zusammenhang zwischen Mitgliederbindungsdauer und Austrittsanteil vorliegt. Dieser grundsätzliche Verlauf konnte für alle vorliegenden Kohorten der Eintrittsjahrgänge identifiziert werden.<sup>562</sup> Um Verzerrungen einzelner Eintrittsjahrgänge zu vermeiden, wird zur Prognose der Bindungsdauer der Mitglieder eine Durchschnittsbetrachtung der unterschiedlichen Kohorten vorgenommen.<sup>563</sup> Durch einfache Umformung der resultierenden Werte ergeben sich aus den durchschnittlichen Austrittsanteilen die durchschnittlichen Bindungs-

<sup>562</sup> Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung konnte auf vollständige Kohorten des Mitgliedschaftssystems ab dem Eintrittsjahr 1984 zurückgegriffen werden.

<sup>563</sup> Die Durchschnittsbindung erfolgt dabei auf der Basis der Dauer der Mitgliedschaft. Damit ergibt sich eine Bindungswahrscheinlichkeit bspw. für das fünfte Jahr der Mitgliedschaft aus dem durchschnittlichen Bindungsverhalten in dem fünften Bindungsjahr der einzelnen Kohorten. Somit werden die Daten unterschiedlicher Kalenderjahre in die Durchschnittsbildung einbezogen.

anteile, die als Bindungswahrscheinlichkeiten interpretiert werden können.<sup>564</sup> Abb. 37 gibt einen Überblick über die ermittelten Größen.



**Abb. 37: Durchschnittliche Bindungswahrscheinlichkeiten der Mitglieder in Abhängigkeit der Mitgliedschaftsdauer**

Mit Hilfe der Bindungswahrscheinlichkeiten lassen sich aus den jahresbezogenen Transaktionswerten Kundentransaktionswerte für die gesamte erwartete Mitgliedschaftsdauer berechnen. Der Kundentransaktionswert ( $KW_{\text{trans},i}$ ) ergibt sich dabei aus dem Produkt aus jahresbezogenem Transaktionswert ( $TW_{\text{trans},i}$ )<sup>565</sup> und

<sup>564</sup> Die geringe Austrittswahrscheinlichkeit in den ersten beiden Jahren der Mitgliedschaft ist auf eine Mindestbindung beim Eintritt in das Mitgliedschaftssystem zurückzuführen. Zudem ergeben sich Abgrenzungsprobleme durch die Diskrepanz zwischen tatsächlichem Eintritt und der buchhalterischen Erfassung der Zugänge der Mitglieder. Bezieht man diese Sonderfaktoren in die Analyse mit ein, lässt sich der Zusammenhang mit Hilfe von Signifikanztests auch empirisch nachweisen.

<sup>565</sup> Die Schätzung des  $KW_{\text{trans},i}$  kann weiter differenziert werden, liegen gesicherte Daten über die Entwicklung des jahresbezogenen Transaktionswertes über die Zeit vor. Für die vorliegende Untersuchung war eine solche lebenszyklusorientierte Vorgehensweise aufgrund unzureichender Transaktionsdaten nicht abbildbar.

aufsummierten Wahrscheinlichkeiten der Kundenbindung für die folgenden Mitgliedschaftsjahre.<sup>566</sup> Dabei erscheint es sinnvoll, eine Obergrenze der restlichen Mitgliederbindungszeit der Mitglieder ( $RMD_{max,i}$ ) festzulegen. CONELSEN spricht in diesem Zusammenhang auch von „maximalen prospektiven Beziehungsdauern“<sup>567</sup> und orientiert sich an einem kalkulatorischen Höchstalter. Auch für die untersuchte Buchgemeinschaft erscheint ein solches Vorgehen sinnvoll.<sup>568</sup> Damit ergibt sich die maximale restliche Bindungszeit ( $RMD_{max,i}$ ) aus der Differenz zwischen Höchstalter und dem tatsächlichen Alter des Mitglieds  $i$ .<sup>569</sup> Für die exemplarische Berechnung des Kundenwerts in der Buchgemeinschaft soll ein durchschnittliches Höchstalter von 75 Jahren angenommen werden. Der Kundentransaktionswert ergibt sich damit wie folgt:

$$(4) \quad KW_{trans,i} = TW_{trans,i} * \sum_{t=1}^{RMD_{max,i}} W_{MD,t}$$

mit:  $RMD_{max,i} = 75 - \text{Alter des Mitglieds } i$

$W_{MD,t} = \text{Wahrscheinlichkeit der Mitgliederbindung für } t \text{ weitere Jahre in Abhängigkeit der Mitgliedschaftsdauer}$

In einem nächsten Schritt soll der monetäre Transaktionswert durch den **Referenzwert** als indirekt-monetäre Bestimmungsgröße des Kundenwerts ergänzt

<sup>566</sup> Dabei ist die Bindungswahrscheinlichkeit des Mitglieds  $i$  für die folgenden Mitgliedschaftsjahre abhängig von der bisherigen Mitgliedschaftsdauer.

<sup>567</sup> Cornelsen, J., Kundenwertanalyse im Beziehungsmarketing, a.a.O., S. 263.

<sup>568</sup> Insbesondere bei älteren Mitgliedern sind in der vorliegenden Untersuchung gesundheitliche Gründe eine der häufigsten Kündigungsursachen.

<sup>569</sup> Liegt die maximale verbleibende Bindungszeit über 17 Jahren, kann aus den vorliegenden Kundendaten im Mitgliedschaftssystem keine originäre Abschätzung der Bindungswahrscheinlichkeit mehr erfolgen. Für diesen Fall wird eine Prognose auf der Basis des angenommenen funktionalen Zusammenhangs zwischen Bindungsdauer und Bindungswahrscheinlichkeit herangezogen. Vgl. zur Vorgehensweise: Tietze, J., Einführung in die angewandte Wirtschaftsmathematik, Aachen 1992, S. 242ff.

werden.<sup>570</sup> Während in bindungsfreien Geschäftsbeziehungen die Empfehlung durch aktuelle Verwender bereits positiv beurteilt wird, kommt dem Referenzwert in Mitgliedschaftssystemen oftmals eine **entscheidende Bedeutung** zu. Dies steht in engem Zusammenhang mit der prospektiven Wahrnehmung der Bindungsbelastung durch das potenzielle Mitglied und den unzureichenden Möglichkeiten, den Nutzenvorteil aus der Mitgliedschaft zum Zeitpunkt der Eintrittsentscheidung exakt zu quantifizieren (vgl. Kapitel B 3.2.1).

Kann rational keine Entscheidung bezüglich der Vorteilhaftigkeit getroffen werden, können lediglich **vertrauensbildende Maßnahmen** der empfundenen Unsicherheit in der Eintrittsentscheidung entgegenwirken.<sup>571</sup> Die verschiedenen **Zugangswege zur Mitgliedschaft** weisen diesbezüglich unterschiedliche Ausprägungen auf, die im Rahmen einer explorativen Vorstudie erfasst wurden.<sup>572</sup>

Die engste Vertrauensstufe geht von **Freunden und Bekannten** aus. Hier vermutet das potenzielle Mitglied kein Eigeninteresse, das gegen ihn selbst gerichtet ist.<sup>573</sup> Ebenfalls positiv, jedoch mit einem gewissen Abstand, der aufgrund der Erhebungsmethode nicht näher quantifiziert werden kann, wird die Empfehlung von **Lehrenden**, wie Lehrern, Dozenten und Professoren,

---

<sup>570</sup> Hierbei ist zu beachten, dass der Einbezug eines monetären Referenzwertes nur bei einer kundenindividuellen Analyse sinnvoll ist. Soll eine aggregierte Bewertung des Kundenstammes, wie bspw. im Rahmen einer Unternehmensbewertung, Zielgröße der Analyse sein, muss eine Doppelerfassung von Wertkomponenten vermieden werden. Diese entsteht, wenn sowohl der Referenzwert des werbenden Mitglieds als auch der Transaktionswert des geworbenen Mitglieds in der aggregierten Größe abgebildet werden.

<sup>571</sup> Vgl. Hildebrand, V. G., Kundenbindung mit Online Marketing, in: Link, J. (Hrsg.), Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing: Die strategischen Perspektiven elektronischer Märkte, Berlin, Heidelberg, New York 1998, S. 57.

<sup>572</sup> Im Rahmen der bereits beschriebenen Fokusgruppengespräche bei Nichtmitgliedern und Mitgliedern einer Buchgemeinschaft, die im April und Mai 2001 mit Hilfe eines spezialisierten Unternehmens durchgeführt wurden, wurden die unterschiedlichen Einstiegswege in die Mitgliedschaft erörtert. Im Mittelpunkt stand dabei der Aspekt des Vertrauens bei unterschiedlichen empfehlenden Personenkreisen.

<sup>573</sup> Allenfalls glaubt der Konsument, dass der Freund bzw. der Bekannte ein Geschenk bei erfolgreicher Werbung eines Kunden erhält. Dabei erfolgt in einer Selbstreflektion eine Bewertung dieses Umstandes dahingehend, dass man selbst einem Freund nicht aus materieller Motivation heraus „etwas Schlechtes“ empfehlen würde. Die Vertrauensbasis wird diesbezüglich nicht verletzt.

aufgenommen. Negativ im Vergleich zum Freundeskreis wird hier bemerkt, dass die persönlichen Bedürfnisse und Präferenzen den empfehlenden Personen nicht in gleichem Maße bekannt sind. Eine diesbezügliche Empfehlung entfaltet somit nicht die gleiche unsicherheitsreduzierende Wirkung. Am schlechtesten schneiden **Maßnahmen von anbietenden Unternehmen** und **Angebote von für das Unternehmen handelnden Personen** ab. Eine objektive Information wird hier in den meisten Fällen nicht vermutet. Vielmehr wird vielfach, z. T. mit Rückgriff auf bestehende Erfahrungen der Kunden, unterstellt, dass ein Interesse an den Bedürfnissen der Person nicht gegeben ist, und weniger die Vorteilhaftigkeit für die einzelne Person als vielmehr die Vorteilhaftigkeit für die werbende Person bzw. das Unternehmen im Vordergrund steht. An der Stelle einer **Vertrauensbasis** kann in diesem Zusammenhang eher von einer **Miss-trauensbasis** gesprochen werden.

Die hohe Bedeutung der Referenzen durch die Mitglieder kann für das vorliegende Mitgliedschaftssystem auch quantitativ nachgewiesen werden, da ein Großteil der neuen Mitglieder über den Weg der Freundschaftswerbung gewonnen wird.<sup>574</sup> Ein exemplarischer Überblick über die Bedeutung verschiedener Zugangswege für die Gruppe der studentischen Mitglieder gibt Abb. 38.<sup>575</sup>

Bei der Erfassung des Referenzwertes gilt es, das Referenzvolumen (RV<sub>i</sub>) sowie den monetären Empfehlungswert für ein geworbenes Mitglied (EW) abzubilden.

(5)	$RW_i = RV_i \cdot EW$
-----	------------------------

<sup>574</sup> In der untersuchten Buchgemeinschaft liegt dieser Anteil bei ca. 50%.

<sup>575</sup> Die hohe Standardabweichung lässt darauf schließen, dass bezüglich der verschiedenen Zugangswege zur Mitgliedschaft keine einheitliche Gewichtung vorliegt. Analysiert man diese Fragestellung für unterschiedliche Gruppen von Mitgliedern, so bestätigt sich diese Vermutung. Für die Mitgliedergruppe der Studenten bspw. stellt die Freundschaftswerbung mit einem Wert von 2,65 vor dem Selbstinteresse mit 2,68 sogar den wichtigsten Zugangsweg dar.

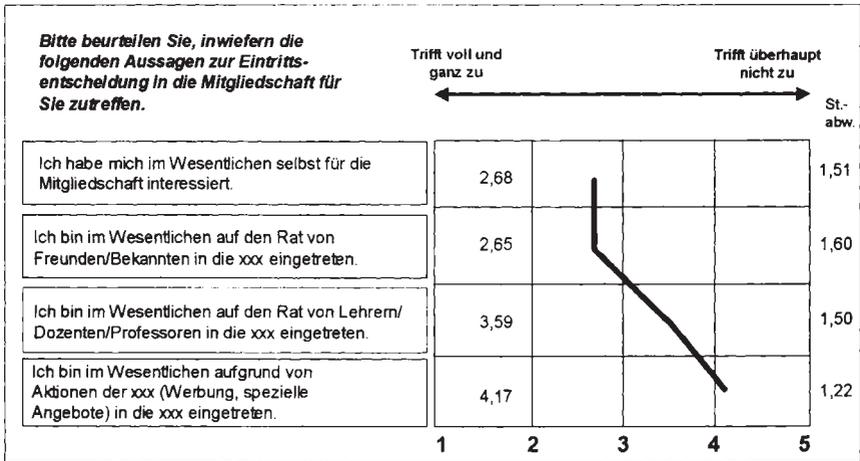


Abb. 38: Zugangswege zur Mitgliedschaft

Eine Möglichkeit zur Erfassung des **Referenzvolumens** besteht in der Erfassung eines **durchschnittlichen Referenzvolumens**. Dieses ergibt sich als Quotient aus der Anzahl von Mitgliedern, die über eine Empfehlung zur Mitgliedschaft gekommen sind, und der Gesamtzahl der Mitglieder. Eine solche Vorgehensweise bei der Berechnung impliziert eine **Gleichverteilung** der Empfehlungen durch die Mitglieder. Diese Annahme ist jedoch unrealistisch, da einige Mitglieder die Buchgemeinschaft aktiv empfehlen und somit neue Mitglieder gewinnen. Andere wiederum distanzieren sich von solchen Werbeversuchen, verhalten sich eher passiv und werben nicht für einen Eintritt in das Mitgliedschaftssystem. Da mit dem differenzierten Referenzverhalten der Mitglieder die absolute und vor allem die relative Höhe der Kundenwerte der Mitglieder beeinflusst wird, gilt es, diese Unterschiede in dem Messmodell des Kundenwerts mit abzubilden.

Eine Möglichkeit der **mitgliederspezifischen Erfassung** des Referenzvolumens besteht in der Analyse des Empfehlungsverhaltens im Rahmen einer Befragung der Mitglieder. Obgleich eine solche Vorgehensweise zielführend erscheint, ist sie nicht unproblematisch, da aus Unternehmenssicht nicht die **Referenzbereitschaft** der Mitglieder, sondern die **Referenzwirkung** von Bedeutung ist. So kann angenommen werden, dass bei identischem Empfehlungsverhalten mitgliederindividuelle funktionale Zusammenhänge zwischen der Referenzbereitschaft und

der Referenzwirkung bestehen, die neben situativen Faktoren wesentlich von der Beeinflussungskraft des Mitglieds abhängen.<sup>576</sup>

Anknüpfend an dieser Kritik erscheint es sinnvoll, bei der Ermittlung des Referenzvolumens eine „Erdung“ der Empfehlungsbereitschaft der Mitglieder durch die tatsächlichen Referenzen der Vergangenheit herbeizuführen.<sup>577</sup> Mit dem Quotienten aus der Anzahl der tatsächlichen Referenzen ( $RV_v$ ) und der Mitgliedschaftsdauer (MD) ergibt sich ein jahresbezogenes Referenzvolumen. Dieses kann auch als jahresbezogene **Referenzwirkung der Referenzbereitschaft** der Vergangenheit interpretiert werden.

Eine Gewichtung dieses Werts mit der bekundeten zukünftigen Referenzbereitschaft ( $EV_z$ ) ist unter Berücksichtigung des bekundeten tatsächlichen Referenzverhaltens der Vergangenheit ( $EV_v$ ) vorzunehmen. Nur wenn die zukünftige Referenzbereitschaft die der Vergangenheit übersteigt, kann ein erhöhtes Referenzvolumen für die Zukunft angenommen werden. Liegt die Empfehlungsbereitschaft darunter, ist von einer geringeren Referenzwirkung auszugehen. Somit kann das bekundete vergangene Referenzverhalten als Nullpunkt für Veränderungen im Referenzverhalten angenommen werden. Das erwartete Ausmaß der Veränderung im Referenzvolumen auf der Basis der Abweichung im Empfehlungsverhalten ( $EV_v - EV_z$ ) ist nicht unabhängig von branchen- und unternehmensspezifischen Faktoren, sodass eine individuelle Gestaltung des Gewichtungsfaktors vorgenommen werden muss.

Um das Referenzvolumen über die gesamte Lebenszeit des Mitglieds zu erfassen, wird auch die erwartete restliche Bindungszeit des Mitglieds ( $RMD_{env}$ ) in die Berechnung mit einbezogen. Sie ergibt sich aus der geschätzten höchsten

---

<sup>576</sup> Cornelsen begegnet diesem Problem, indem er die Größe des sozialen Netzes und einen Meinungsführerindex in die Betrachtung mit einbezieht. Diese Vorgehensweise ist jedoch nicht unkritisch zu betrachten, insbesondere da eine multiplikative Verknüpfung der Faktoren erfolgt, die nicht hinreichend begründet werden kann. Vgl. Cornelsen, J., Kundenwertanalyse im Beziehungsmarketing, a.a.O., S. 254.

<sup>577</sup> Auch diese Vorgehensweise ist nicht gänzlich unproblematisch, da lediglich solche Empfehlungen erfasst werden, die dem Mitgliedschaftssystem bspw. im Rahmen von Freundchaftswerbungen bekannt werden. Dementsprechend kann eine ungenaue Erfassung der Referenzwirkung auch mit einer solchen Vorgehensweise nicht ausgeschlossen werden.

Restmitgliedschaftsdauer unter Einbezug der Bindungswahrscheinlichkeit. Damit ergibt sich zur Erfassung des Referenzvolumens eines Mitglieds  $i$  ( $RV_i$ ) folgender Zusammenhang:

(6)	$RV_i = \frac{RV_{v,i}}{MD_{,i}} * \left( \frac{EV_{v,i} - EV_{z,i}}{r} + 1 \right) * RMD_{erw,i}$
mit:	$RV_i$ = Referenzwert des Mitglieds $i$
	$RV_{v,i}$ = Referenzvolumen Vergangenheit der Mitglieds $i$
	$MD_{,i}$ = Mitgliedschaftsdauer des Mitglieds $i$
	$EV_{v,i}$ = bekundetes Empfehlungsverhalten in der Vergangenheit des Mitglieds $i$
	$EV_{z,i}$ = bekundetes Empfehlungsverhalten in der Zukunft des Mitglieds $i$
	$RMD_{erw,i}$ = erwartete restliche Mitgliedschaftsdauer des Mitglieds $i$
	$r$ = Veränderungsfaktor des Referenzvolumens

Der Faktor  $r$  bestimmt dabei das Ausmaß der Veränderung des Referenzvolumens auf der Basis des abweichenden Empfehlungsverhaltens ( $EV_v - EV_z$ ). Für einen beispielhaften Wert von  $r = 4$  bei einer Skala des Empfehlungsverhaltens von Eins bis Fünf<sup>578</sup> nimmt der Gewichtungsfaktor des vergangenen, jahresbezogenen Referenzvolumens einen Wert zwischen Null und Zwei an. Diese Schätzung geht somit davon aus, dass bei einer maximalen positiven Veränderung des Empfehlungsverhaltens eines Mitglieds ( $EV_v=5$ ;  $EV_z=1$ ) höchstens eine Verdopplung des Referenzvolumens der Vergangenheit zu erwarten ist. Bei einer maximalen negativen Veränderung des Empfehlungsverhaltens ( $EV_v=1$ ;  $EV_z=5$ ) nimmt der Gewichtungsfaktor einen Wert von Null an, und es wird keine weitere Empfehlung durch das Mitglied erwartet.

<sup>578</sup> In der vorliegenden Untersuchung wurde das Empfehlungsverhalten auf einer fünfstufigen Skala von 1 = „sehr hohes Empfehlungsverhalten“ bis 5 = „sehr geringes Empfehlungsverhalten“ gemessen.

Neben dem Referenzvolumen gilt es, den monetären Empfehlungswert für ein gewonnenes Mitglied (EW) abzubilden. Durch die Erfassung der Daten der jeweils gewonnenen Mitglieder besteht die Möglichkeit einer genauen Ermittlung der ökonomischen Wirkung aus dem spezifischen Werbungserfolg. Da eine solche Bewertung jedoch nur ex post erfolgen kann<sup>579</sup>, wird für die Referenzbewertung eine durchschnittliche Entwicklung der Mitglieder zu Grunde gelegt.<sup>580</sup>

$$(7) \quad RW_i = \frac{RV_{v,i}}{MD_{,i}} * \left( \frac{EV_{v,i} - EV_{z,i}}{r} + 1 \right) * RMD_{erw,i} * EW$$

mit:  $RW_i$  = Referenzwert des Mitglieds  $i$   
 $EW$  = Empfehlungswert eines neuen Mitglieds

In einem weiteren Schritt erfolgt eine Ergänzung der Kundenwertmessung um den **Informationswert (IW)** als indirekt-monetäre Bestimmungsgröße des Kundenwerts. Der Informationswert basiert auf den Informationen, die ein Anbieter vom Kunden erhält und die zur Verbesserung des Leistungsangebots oder zur Optimierung interner Prozesse herangezogen werden können und damit indirekt zur Erfolgswirkung beitragen.<sup>581</sup>

Ein zentrales Problem ergibt sich im Rahmen der erfolgsbasierten Messung des Informationswertes. So ist es zur Erfassung der monetären Auswirkungen auf den

<sup>579</sup> Da Daten für die zukünftige Entwicklung der empfohlenen Mitglieder ex ante nicht vorliegen, führt eine Bewertung des Referenzvolumens auf der Basis vergangenheitsorientierter Wertbeiträge dahingehend zu Verzerrungen, dass sich länger zurückliegende Werbungserfolge im Vergleich zu aktuellen stärker auf den individuellen Kundenwert auswirken.

<sup>580</sup> Da die Generierung von praktikablen Entscheidungskriterien zur Kundenbindung und weniger die mathematisch exakte Bestimmung von Kundenwerten im Vordergrund der Betrachtung steht, soll ein Einbezug von Referenzwerten auf die direkt geworbenen Mitglieder begrenzt bleiben, auch wenn sich grundsätzlich der Kundenwert eines geworbenen Mitglieds wieder aus Transaktionswert und Referenzwert zusammensetzt.

<sup>581</sup> Damit liegt dem Informationswert eine handlungsbezogene Nutzung zu Grunde. Menon und Varadarajan sprechen in diesem Zusammenhang auch von „action orientated use“. Vgl. Menon, A., Varadarajan, P. R., A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms, in: Journal of Marketing, Vol. 56, 1992, S. 62. Zu einer ausführlichen Abgrenzung des Begriffs „Information“ vgl. Cornelsen, J., Kundenwertanalyse im Beziehungsmarketing, a.a.O., S. 224f.

Kundenwert notwendig, eine anbieterseitige **Kosten-Nutzen-Analyse** durchzuführen.

Als problematisch in diesem Zusammenhang erweist sich insbesondere die Erfassung der monetären **Nutzenwirkung**<sup>582</sup> der Kundeninformationen, da zum einen die unterschiedlichsten Nutzungsmöglichkeiten einbezogen werden müssen.<sup>583</sup> Zum anderen ist zu berücksichtigen, dass Informationen aufgrund ihrer mehrfachen und gleichzeitigen Verwendungsmöglichkeiten auch „multiple Wirkungs- und Verbundeffekte“ aufweisen können.<sup>584</sup>

Auch die Quantifizierung der **Kosten** der Erfassung, Verarbeitung und Umsetzung der Kundeninformationen, die den Nutzenwirkungen gegenüber zu stellen sind, kann nur ansatzweise gelingen, zumal es sich um zukunftsbezogene Größen handelt.<sup>585</sup> Insbesondere ist eine Diskrepanz zwischen der Erfassung von Nutzenwirkung und Kostengrößen festzustellen. So stellen STAUSS und SEIDEL für den Bereich des Beschwerdemanagements fest: „Während die Erfassung der Beschwerdekosten in Unternehmen häufig erfolgt, wird der Nutzen des Beschwerdemanagements in den meisten Fällen nicht ausreichend gesehen, und es werden vergleichsweise wenig Versuche unternommen, diesen Nutzen auch monetär zu bewerten“.<sup>586</sup> Im Ergebnis führt eine solche **einseitige Erfassung** der Kostengrößen zu einer negativen Beeinflussung und damit zu einer **Verzerrung**

---

<sup>582</sup> Die Definition von Information in der weit verbreiteten Abgrenzung als „zweckorientiertes Wissen“ impliziert den Aspekt der Nutzung. Wittmann, W., Information, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 894.

<sup>583</sup> Vgl. Schmöller, P., Kunden-Controlling – Theoretische Fundierung und empirische Erkenntnisse, Wiesbaden 2001, S. 186.

<sup>584</sup> Cornelsen, J., Kundenwertanalyse im Beziehungsmarketing, a.a.O., S. 230.

<sup>585</sup> Auch wenn sich in diesem Bereich geringere Probleme ergeben, bestehen Schwierigkeiten insbesondere in der Schlüsselung der identifizierten Kosten auf die einzelnen Kunden. Vgl. zu einer ausführlichen Betrachtung der Erfassung der Kostenwirkung der Kundeninformationen: Cornelsen, J., Kundenwertanalyse im Beziehungsmarketing, a.a.O., S. 230f.

<sup>586</sup> Stauss, B., Seidel, W., Beschwerdemanagement: Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden, a.a.O., S. 256. Vgl. auch Meffert, H., Bruhn, M., Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 41, H. 4, 1981, S. 597ff.

des Kundenwerts bei Mitgliedern, die dem Unternehmen im Rahmen der Beschwerdeführung Informationen zur Verfügung stellen.

Insgesamt ist zu konstatieren, dass die Messung des Informationswertes auf erhebliche Schwierigkeiten stößt, die weder in bindungsfreien, noch in mitgliedschaftsbezogenen Kundenbeziehungen derzeit zufrieden stellend gelöst werden können. Aus diesem Grund soll der Informationswert bei der Ermittlung des Kundenwertes in Mitgliedschaftssystemen keine Berücksichtigung finden.

Zum Abschluss soll eine **beispielhafte Messung der Kundenwerte** von Mitgliedern der untersuchten Buchgemeinschaft das vorgestellte Messverfahren verdeutlichen (vgl. Tab. 23).<sup>587</sup> Zur Orientierung ist nachstehend noch einmal die ausführliche Kundenwertformel dargestellt.

$$(8) \quad KW_i = TW_{trans,i} * \sum_{t=1}^{RMD_{max,i}} W_{MD,t} + \frac{RV_{v,i}}{MD,i} * \left( \frac{EV_{v,i} - EV_{z,i}}{r} + 1 \right) * RMD_{erw,i} * EW$$

	MD	$TW_{trans,i} * \sum_{t=1}^{RMD_i} W_{MD,t}$	$\frac{RV_{v,i}}{MD,i}$	$\frac{EV_{v,i} - EV_{z,i}}{r} + 1$	$RMD_{erw,i}$	EW in €	KW <sub>i</sub> in €	
Mitglieder	A	3	459,23	0/3	$0,25(3-3) + 1 = 1$	15	€ 402	<b>€ 459,23</b>
	B	7	720,41	2/7	$0,25(4-2) + 1 = 0,5$	10	€ 402	<b>€ 1294,70</b>
	C	12	122,26	1/12	$0,25(5-5) + 1 = 1$	8	€ 402	<b>€ 390,26</b>
	D	15	1197,12	3/15	$0,25(2-4) + 1 = 1,5$	6	€ 402	<b>€ 1920,72</b>

**Tab. 23: Exemplarische Kundenwertberechnung für das betrachtete Mitgliedschaftssystem**

Der höchste Erfolgsbeitrag für die untersuchte Buchgemeinschaft geht nach dieser exemplarischen Berechnung von Mitglied D aus. Am geringsten ist der

<sup>587</sup> An dieser Stelle wurden zur Berechnung der Kundenwerte der Mitglieder A bis D Beispielwerte verwandt. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, um einerseits das Messverfahren exemplarisch darzustellen und um andererseits zu vermeiden, dass die Datenstruktur des untersuchten Mitgliedschaftssystems offengelegt wird.

Wertbeitrag von Mitglied C. Es wird deutlich, dass mit einer solchen Berechnung eine Priorisierung der Mitglieder bezüglich Wichtigkeit der Bindung vorgenommen werden kann. Damit erscheint es aus Sicht des untersuchten Mitgliedschaftssystems sinnvoll, die Unternehmensressourcen auf die Mitglieder mit in der relativen Betrachtung hohen Kundenwerten zu konzentrieren.

## 2.2 Ansatzpunkte eines kundenwertorientierten Bindungsmanagements

Eine effiziente Ausrichtung des Kundenbindungsmanagements und damit eine Zuordnung von Kundenbindungsmaßnahmen zu den einzelnen Mitgliedern kann jedoch nicht allein auf der Basis des identifizierten Kundenwertes erfolgen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die möglichen Bindungsinstrumente je nach vorliegendem **Bindungsgrad** eine unterschiedliche Bindungswirkung aufweisen. So kann bei Mitgliedern, die fest im Mitgliedschaftssystem verankert sind und keine Wettbewerbsbeziehungen aufrechterhalten, nur eine geringe Wirkung von Bindungsmaßnahmen festgestellt werden. Maßnahmen, die bspw. im Rahmen der individuellen Kommunikation darauf abzielen, die wahrgenommene Bindungsbelastung aus der Mitgliedschaft zu verringern, weisen in der Tendenz eine geringere Wirkung auf als bei Mitgliedern, die eine geringe Kundenbindung aufweisen. Um einen effizienten Einsatz der Unternehmensressourcen zu gewährleisten, ist es somit bei der qualitativen und quantitativen Auswahl der Bindungsinstrumente erforderlich, die derzeitige Ausgestaltung der Bindung der Mitglieder zu berücksichtigen.

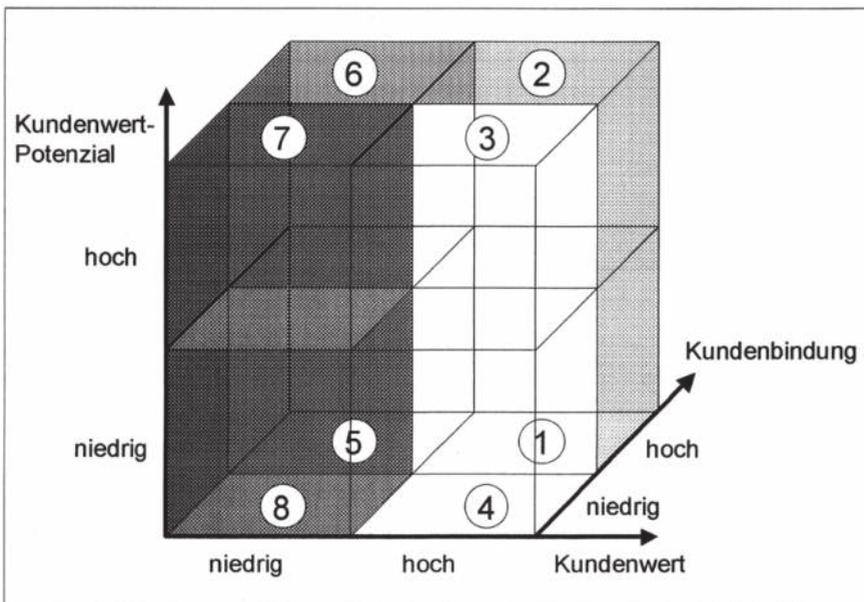
Weiterhin soll bei der Identifikation von Ansatzpunkten der Mitgliederbindung das **Potenzial zur Steigerung des Kundenwerts**<sup>588</sup> einbezogen werden. Dies erscheint erforderlich, da die identifizierten Kundenwerte auf der Basis von Vergangenheitsdaten einerseits für Kunden stehen können, die eine vollständige Abdeckung ihrer Bedürfnisse über das Mitgliedschaftssystem verfolgen. Andererseits kann ein Mitglied mit einem identifizierten Kundenwert in gleicher Höhe noch deutliches Steigerungspotenzial bezüglich des Kundenwerts aufweisen, wenn es

---

<sup>588</sup> Auch der berechnete Kundenwert stellt mit der Prognose künftiger Wertbeiträge bereits eine Potenzialgröße dar.

seinen Bedarf nur zu einem bestimmten Anteil über das Mitgliedschaftssystem deckt. Eine mögliche Maßgröße zur Erfassung des Potenzials zur Steigerung des Kundenwertes stellt der Anteil an der Bedürfnisdeckung dar, den das Mitglied nicht über das Mitgliedschaftssystem abwickelt.

Mit den ermittelten Ansatzpunkten für ein kundenwertorientiertes Bindungsmanagement lässt sich ein dreidimensionales Klassifizierungsschema, der so genannte „Mitgliederwürfel“, aufspannen.



**Abb. 39: Der Mitgliederwürfel als Ansatzpunkt eines kundenwertorientierten Bindungsmanagements**

Mit Hilfe des dreidimensionalen Modells des Mitgliederwürfels lassen sich die bestehenden Mitglieder idealtypisch in acht Kundensegmente einordnen, für die

**strategische Stoßrichtungen** kundenbezogener Maßnahmen abgeleitet werden können.<sup>589</sup>

Die operative Ausgestaltung der strategischen Stoßrichtung erfolgt dabei mit der Maßgabe eines effizienten Ressourceneinsatzes.

In das **Segment Nr. 1** sind solche Kunden einzuordnen, die sowohl einen hohen Kundenwert als auch eine hohe Kundenbindung aufweisen. Dabei ist mit dem bestehenden Transaktions- und Referenzvolumen das Kundenwertpotenzial weitgehend ausgeschöpft. Dieses Kundensegment enthält die „**Edel-Fans**“ des **Mitgliedschaftssystems**, die bereits nahezu sämtliche Bedürfnisse über das Mitgliedschaftssystem abdecken. Dementsprechend sollte sich das Unternehmen darauf konzentrieren, diese Kunden zu halten und bestehende Wertbeiträge **abzuschöpfen**. Darüber hinausgehende Investitionen erscheinen aufgrund des bereits bestehenden hohen Bindungs- und Ausschöpfungsgrades nicht zielführend.

**Segment Nr. 2** setzt sich aus Mitgliedern zusammen, die sowohl eine hohe Bindung als auch einen hohen Kundenwert und als auch ein hohes Kundenwertpotenzial aufweisen. Diese Mitgliedergruppe kann als das „**sichere Wachstumspotenzial**“ des Mitgliedschaftssystems interpretiert werden. Der Ressourceneinsatz sollte sich einerseits darauf konzentrieren, die bestehenden Wertbeiträge durch Maßnahmen der Kundenbindung aufrechtzuerhalten. Andererseits erscheint es viel versprechend, die bestehenden Wertpotenziale durch eine Ausweitung des Share of Wallet zu erschließen.

Im **Segment Nr. 3** des Mitgliederwürfels konzentrieren sich Mitglieder, die lediglich eine geringe Kundenbindung aufweisen. Allerdings liefern sie hohe Wertbeiträge und lassen eine Ausweitung des Kundenwerts vermuten. Auch diese Gruppe von Mitgliedern ist für die **zukünftige Entwicklung** des Mitgliedschaftssystems von zentraler Bedeutung. Dementsprechend kann in diesem Mitgliedersegment ein

---

<sup>589</sup> Dieser Segmentierungsansatz erhebt keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit. Vielmehr ist es erforderlich, orientiert an der spezifischen Situation des Mitgliedschaftssystems, eine Unterteilung der Kunden zu finden, die geeignet ist, zielführende Handlungsanweisung bezüglich der Ausgestaltung des Marketing-Mix abzuleiten.

Schwerpunkt der Investitionen in die Kundenbindung identifiziert werden. Das Unternehmen sollte sich darauf konzentrieren, die Ausprägung der Determinanten der Kundenbindung zu analysieren, um somit die individuellen Schwachstellen in Bezug auf die Kundenbindung zu erfassen. Darauf aufbauend kann ein integrierter Einsatz der Marketing-Mix-Instrumente zur Erhöhung der Kundenbindung erfolgen.

**Segment Nr. 4** weist ähnliche Ausprägungen des Kundenwerts und der Kundenbindung auf, lediglich ein erweiterter Wertbeitrag ist nicht zu erwarten. Dementsprechend ergeben sich ähnliche strategische Stoßrichtungen wie im dritten Segment. Aufgrund des geringeren Entwicklungspotenzials hat diese Kundengruppe jedoch eine geringere Priorität bezüglich des Ressourceneinsatzes.

Die Mitglieder in **Segment Nr. 5** können als „**Mitnahmekunden**“ klassifiziert werden. Sie weisen einen niedrigen Kundenwert und ein kaum vorhandenes Steigerungspotenzial auf, sind jedoch in hohem Maße von dem Mitgliedschaftssystem überzeugt. Investitionen in diese Mitgliedergruppe sind sorgfältig zu prüfen und sollten sich auf die Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung konzentrieren, sodass bestehende Wertbeiträge dem Mitgliedschaftssystem weiterhin zufließen.

**Segment Nr. 6** beinhaltet die „**sicheren Entwicklungskunden**“. Mitglieder in diesem Bereich weisen einen niedrigen Wertbeitrag auf, sind jedoch entwicklungsfähig. Insbesondere die bestehende hohe Ausprägung der Kundenbindung sollte das Mitgliedschaftssystem veranlassen, in die Erweiterung der Geschäftsbeziehung und damit in die Erhöhung des Kundenwertes zu investieren. Zugleich sind Maßnahmen einzuleiten, die Sorge tragen, dass die Höhe der Kundenbindung erhalten bleibt.

Eine differenzierte Bewertung erfährt **Segment Nr. 7**. Auch hier besteht ein hohes Entwicklungspotenzial bei gleichzeitig niedrigem aktuellen Wertbeitrag. Die geringe Kundenbindung der Mitglieder in diesem Bereich deutet jedoch darauf hin, dass erhöhte Investitionen in die Kundenbeziehung notwendig sind, um das Potenzial der Mitglieder auszuschöpfen. Dieses Segment der „**unsicheren Entwicklungskunden**“ ist gleichwohl für die langfristige Weiterentwicklung eines Mitgliedschaftssystems von wesentlicher Bedeutung, da insbesondere Neumitglieder mit ersten Käufererfahrungen hier zu finden sind.

**Segment Nr. 8** stellt schließlich das Mitgliedersegment mit der geringsten Attraktivität dar. Hier ist insbesondere zu prüfen, ob der Wertbeitrag der Mitglieder noch positiv ist. Kann lediglich ein negativer Beitrag festgestellt werden, ist zu überlegen, ob die Geschäftsbeziehung mit dem Mitglied nicht aktiv beendet werden kann. Ist ein solches Vorgehen nicht mit der Unternehmensphilosophie des Mitgliedschaftssystems vereinbar, sind sämtliche Investitionen in die Kundenbeziehung einzustellen. Mitglieder in diesem Segment können als „**Duldungskunden**“ bezeichnet werden.

Die identifizierten strategischen Stoßrichtungen weisen keinen absoluten Charakter auf, sondern sind als Handlungsempfehlungen zu verstehen, die unternehmensindividuell zu interpretieren sind. Demnach gilt es, je nach situativem Kontext des Mitgliedschaftssystems, zu entscheiden, in welchem Bereich Schwerpunkte der Kundenbearbeitung gelegt werden sollen.<sup>590</sup> Dabei ist es mit diesem Instrument möglich, Veränderungen im Zeitablauf abzubilden. Dazu ist es notwendig, eine Einordnung der Mitglieder in bestimmten Zeitintervallen zu wiederholen und mit der Ausgangssituation zu vergleichen. Auf dieser Basis kann die Entwicklung von ausgewählten Kundensegmenten oder auch einzelnen Mitgliedern nachvollzogen und somit die Effektivität der Maßnahmen überprüft werden.

---

<sup>590</sup> So hängt es von den strategischen Zielen des Unternehmens und den vorliegenden Ressourcen ab, mit welcher Intensität die verschiedenen Kundengruppen bearbeitet werden sollen. Vgl. Rudolf-Sipötz, E., Kundenwert, Konzeption – Determinanten – Management, a.a.O., S. 196. Ebenso sind die Anzahl der Klassen sowie die Schwellenwerte bei der Unterteilung der Dimensionen unternehmensspezifisch festzulegen.

## E. Zusammenfassung und Ausblick

### 1 Zusammenfassende Würdigung der Forschungsergebnisse

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war die zunehmende Bedeutung von Marketingstrategien mit dem Ziel der Kundenbindung in Verbindung mit dem diesbezüglich wenig fortgeschrittenen Forschungsstand im Bereich von Mitgliedschaftssystemen. So existiert zwar eine Vielzahl an Arbeiten, die sich mit Kundenbindung allgemein befassen, auf der Ebene von Mitgliedschaftssystemen konnten lediglich einige wenige wissenschaftliche Forschungsbemühungen ausgemacht werden, die sich mit dieser Thematik auseinandersetzen. Die wenigen existierenden Arbeiten zur Kundenbindung in diesem Kontext bilden dabei keinen eigenständigen Forschungszweig, sondern knüpfen vor allem an den bestehenden Forschungskonzeptionen des Beziehungsmarketing an. Dabei fokussieren die Arbeiten in Anlehnung an Studien mit bindungsfreien Bezugsobjekten insbesondere die Kundenzufriedenheit als Determinante der Kundenbindung. Geleitet von der Erkenntnis, dass sich die Einflussfaktoren der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen weitaus differenzierter gestalten als dies in der Diskussion in Praxis und Wissenschaft zum Ausdruck kommt, war es die grundsätzliche Aufgabe dieser Arbeit, einen umfassenden Beitrag zur Erklärung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen zu leisten. Da zudem eine überwiegend theoretisch-konzeptionelle Auseinandersetzung mit dem Problemfeld festgestellt werden konnte, die nicht ausreichend erscheint, um die zentralen Einflussfaktoren auf die Kundenbindung zu identifizieren, galt es, die Wirkungszusammenhänge mit den identifizierten Determinanten empirisch zu überprüfen.

Aufgrund der Heterogenität bestehender Mitgliedschaftssysteme und einer damit einhergehenden schwierigen Vergleichbarkeit diesbezüglicher Untersuchungsansätze bestand eine erste Aufgabe dieser Arbeit in der Ableitung einer **Systematik von Mitgliedschaftssystemen**. Als Differenzierungsmerkmale wurden dabei zehn Kriterien zur Abgrenzung erarbeitet, auf deren Basis das Bezugsobjekt der vorliegenden Untersuchung eingeordnet wurde.

Nach einer Klassifikation von Mitgliedschaftssystemen als Ausgangsbasis und Eingrenzung des Untersuchungsrahmens bestand ein Teilziel der Arbeit in der

Konzeptualisierung und Operationalisierung der **Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen**. In diesem Rahmen wurden verschiedene Ansätze der behavioristischen und neobehavioristischen Forschungstradition erörtert und auf Eignung für die vorliegende Untersuchung geprüft. Dabei wurde deutlich, dass nur eine Kombination aus Verhaltens- und Einstellungskomponenten ein tragfähiges Messkonzept zur Erfassung der Kundenbindung darstellen kann. In diesem Kontext wurde neben dem tatsächlichen Verhalten der Kunden und den Verhaltensabsichten auch das reflektierte Verhalten der Kunden mit einbezogen und somit ein **neuer Messansatz** zur Bestimmung der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen entwickelt.

Nach der Erfassung der Kundenbindung bestand im Rahmen der Erklärungsfunktion der betriebswirtschaftlichen Forschung ein weiteres Teilziel der Arbeit in der theoriebasierten Identifikation von **Determinanten der Kundenbindung** in Mitgliedschaftssystemen. Diesbezüglich wurden zunächst unterschiedliche theoretische Herangehensweisen zur Ableitung von Einflussfaktoren dargestellt und hinsichtlich des vorliegenden Untersuchungszwecks bewertet. Um eine möglichst hohe Konsistenz bei der Ableitung des theoretischen Aussagesystems zu gewährleisten, wurde als theoretisches Fundament der vorliegenden Analyse auf **verhaltenswissenschaftliche Theorieansätze** zurückgegriffen, die sich bereits in anderen Entdeckungs- und Verwertungszusammenhängen bewährt haben.

Basierend auf diesem theoretischen Fundament wurden im Rahmen der konzeptionellen Analyse zehn potenzielle **Determinanten der Kundenbindung** identifiziert. Dabei erfolgte aufgrund des besonderen Fokus der Arbeit eine Unterteilung einerseits in Einflussfaktoren, die insbesondere aus den Spezifika der Mitgliedschaftssysteme abgeleitet werden konnten und in bisherigen Veröffentlichungen zur Kundenbindung kaum Berücksichtigung fanden. Andererseits wurden auch Determinanten in die Analyse mit einbezogen, bei denen angenommen werden konnte, dass sie auch in bindungsfreien Beziehungen eine Wirkung auf die Kundenbindung entfalten. In engem Zusammenhang mit der Identifikation der potenziellen Determinanten stand die Herleitung von **Wirkungsbeziehungen** zur Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen und die **Generierung von Messansätzen** zur Erfassung der Einflussvariablen.

Ein erster Schritt zur **empirischen Überprüfung** der postulierten Wirkungsbeziehungen bestand in der Prüfung der theoretisch spezifizierten Messmodelle sowohl der Kundenbindung als auch der identifizierten potenziellen Determinanten. Dabei wurden unterschiedliche Methoden zur Beurteilung der Reliabilität und Validität der Messkonzepte, die in Verfahren der ersten und zweiten Generation unterteilt werden können, herangezogen. Als Ergebnis dieser Überprüfung konnten Messmodelle für alle identifizierten Determinanten spezifiziert werden, die den Anforderungen an eine Operationalisierung theoretischer Konstrukte genügen.

Darauf aufbauend erfolgte eine Verknüpfung der Teilmodelle zu einem **Gesamtmodell** der Determinanten der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen und die kausalanalytische Prüfung des vollständigen Hypothesensystems der Wirkungszusammenhänge. Im Rahmen der Analyse konnte gezeigt werden, dass das spezifizierte Gesamtmodell eine gute Anpassung an die empirische Datenbasis darstellt und somit geeignet ist, die unterstellten kausalen Zusammenhänge zu begründen. In einer Gesamtbetrachtung kann bei einem Determinationskoeffizienten von 0,92 weiterhin darauf geschlossen werden, dass es in der vorliegenden Untersuchung gelungen ist, die wesentlichen Einflussvariablen der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen zu erfassen. Dabei konnte auf der Basis der erhobenen Datenstruktur bei sieben vermuteten **Wirkungsbeziehungen** eine signifikante Einflussnahme auf die Kundenbindung festgestellt werden.

Im Einzelnen waren dies die Variable der „Bindungsbelastung“, des „Commitments zur Mitgliedschaft“, der „Community“, der „Convenience“, der „Kundenzufriedenheit“, der „ökonomischen Wechselbarrieren“ und des „Images des Mitgliedschaftssystems“. Dagegen ist eine Wirkungsbeziehung in der untersuchten Buchgemeinschaft der „allgemeinen Einstellung zu Mitgliedschaftssystemen“, der „Attraktivität von Wettbewerbsangeboten“ und des „Variety Seeking“ der Mitglieder nicht anzunehmen. Von besonderem Interesse ist die herausragende Stellung des Commitments der Mitglieder zur Buchgemeinschaft unter den Einflussfaktoren, die in der Stärke der Wirkungsbeziehung die Kundenzufriedenheit noch übertrifft. Damit wurde auch deutlich, dass eine Konzentration der unternehmensseitigen Bindungsbemühungen auf die Steigerung der Kundenzufriedenheit nicht ausreicht, um Kundenbindung zu schaffen.

Mit der Identifizierung der Determinanten der Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen als zentrales Ergebnis der Arbeit ergeben sich aus der Perspektive der Mitgliedschaftssysteme Möglichkeiten der gezielten Einflussnahme auf die Bindung der Mitglieder. Vor diesem Hintergrund stand im Rahmen des **Kundenbindungsmanagements** die Frage im Vordergrund, welche Maßnahmen geeignet erscheinen, die Ausprägung der Determinanten der Kundenbindung mitgliederspezifisch zu beeinflussen. Hierbei konnte großes Handlungspotenzial insbesondere im Bereich der Produkt- und der Kommunikationspolitik ausgemacht werden. Aber auch Maßnahmen der Distributionspolitik sollten bei einer Zielsetzung der Stärkung und Steigerung der Kundenbindung nicht vernachlässigt werden. Aufgrund der direkten Beeinflussung der ökonomischen Vorteilhaftigkeit von Geschäftsbeziehungen entfalten grundsätzlich auch preispolitische Maßnahmen eine große Wirkung bei den Mitgliedern. In dem spezifischen Mitgliedschaftssystem stehen dem Unternehmen aufgrund der Restriktionen im Zusammenhang mit der Befreiung von der Buchpreisbindung jedoch lediglich eingeschränkte Möglichkeiten zur Verfügung.

Ob und in welchem Ausmaß Maßnahmen zur Steigerung der Kundenbindung zur Anwendung kommen, setzt die Kenntnis der **individuellen Erfolgsbeiträge** der einzelnen Mitglieder voraus. Nur auf dieser Basis kann ein effizienter Einsatz der Unternehmensressourcen erreicht werden. Dies wird in neueren Beiträgen auch in der wissenschaftlichen Literatur nachvollzogen.<sup>591</sup> Dennoch sind valide Messansätze zur Erfassung des individuellen Kundenwertes aus Anbietersicht kaum auszumachen. Eine Analyse in der Praxis häufig zur Anwendung kommender Verfahren zur Kundenbewertung ergab, dass lediglich mehrdimensionale dynamische Messansätze zur Erfassung ganzheitlicher Kundenwerte geeignet sind. Aufbauend auf diesem Ergebnis wurde ein Modell zur **Kundenwertbestimmung in Mitgliedschaftssystemen** entwickelt. Dabei wurde deutlich, dass die Bewertung der Mitglieder auf der Basis ihrer direkten

---

<sup>591</sup> Vgl. stellvertretend Ahlert, D., Gust, E.-M., Customer Value Management in Franchisesystemen, in: Günter, B., Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert – Grundlagen – innovative Konzepte – praktische Umsetzung, Wiesbaden 2001, S. 587; Krafft, M., Rutsatz, U., Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwerts, in: Günter, B., Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert – Grundlagen – innovative Konzepte – praktische Umsetzung, Wiesbaden 2001, S. 239.

Transaktionswerte um ihren Referenz- und Informationswert als indirekte Einflussgrößen des Kundenwerts ergänzt werden müssen. In der vorliegenden Untersuchung wurde dieses allgemeine Basismodell modifiziert und auf den Transaktions- und Referenzwert reduziert. Nach einer exemplarisch durchgeführten Ermittlung von Kundenwerten ausgewählter Mitglieder konnte eine Priorisierung in Bezug auf die Bedeutung für das Unternehmen vorgenommen werden.

Bei der Beurteilung des Ressourceneinsatzes und der Auswahl spezifischer Instrumente im Rahmen des Kundenbindungsmanagements wurden zusätzlich zum Kundenwert auch das **Wertsteigerungspotenzial** und die **aktuelle Bindungssituation** mit einbezogen. Dies erwies sich auf der Basis konzeptioneller Überlegungen als notwendig, um einen effizienten Mitteleinsatz zu gewährleisten. Die Ableitung von Normstrategien für die unterschiedlichen Kombinationen der Ausprägung der Dimensionen bildete den Abschluss der Arbeit. Dabei wurde deutlich, dass eine differenzierte Bearbeitung des aktuellen Kundenstamms eine notwendige Voraussetzung zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes darstellt.

## 2 Implikationen für weiterführende Forschungsvorhaben

In Anbetracht der theoretischen Konzeption und der empirischen Ergebnisse der Untersuchung der vorliegenden Arbeit zeichnen sich für weiterführende Forschungsarbeiten sowohl inhaltliche als auch methodische Ansatzpunkte ab.

- Ausgehend von dem vorliegenden Untersuchungsgegenstand der Mitgliedschaftssysteme erscheint es wünschenswert, eine Vergleichbarkeit der für die Buchgemeinschaft erzielten Ergebnisse mit weiteren Mitgliedschaftssystemen herzustellen. Dabei ist von forschersischem Interesse, ob auch in anderen Mitgliedschaftssystemen die identifizierten Determinanten als bindungsbeeinflussend bestätigt werden können. Weiterhin ist insbesondere die Frage nach der Ausprägung der Beeinflussungsstärke der identifizierten Determinanten der Kundenbindung in den Mittelpunkt zu stellen.
- Im Rahmen ähnlicher Forschungskonzeptionen zur Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen ist die Einbeziehung von indirekten Beziehungen in Form von kausalen Wirkungshypothesen zwischen den identifizierten Einflussfaktoren auf die Kundenbindung anzudenken. Ein derartiger Ansatz erscheint sinnvoll, um die Gesamtwirkung der Determinanten auf die Kundenbindung abbilden zu können. Basis einer solchen Erweiterung des spezifizierten Modells

sind weitergehende theoretische Überlegungen bezüglich der kausalen Wirkungszusammenhänge zwischen den Determinanten.

- Forschungsfragen im Kontext der Bindung in Mitgliedschaftssystemen lassen sich auch im Bereich der Grenzen der Kundenbindung ausmachen. So sind unterschiedliche Intensitäten der Kundenbindung mit einer differenzierten Nutzenwirkung sowohl für Kunden als auch für das anbietende Unternehmen verbunden. BACKHAUS und BÜSCHKEN haben diesbezüglich gezeigt, dass für den Nutzenverlauf auf Konsumentenseite eine umgekehrte U-Funktion angenommen werden kann und merken hierzu an: „Bei aller Notwendigkeit und allen Vorteilen der Kundenbindungsstrategien ist jedoch stets zu bedenken, daß Kundenbindung nicht übertrieben werden darf. Bis zu einem gewissen Grad empfinden sie die Nachfrager als vorteilhaft. Wird der Bindungseffekt aber zu stark, kann beim Kunden ein Gefühl des Erdrücktwerdens entstehen, wogegen er sich wehren wird“.<sup>592</sup> Auch auf Anbieterseite ist keine lineare Beziehung der Nutzenfunktion zu vermuten, da die Kosten der Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung ab einem gewissen Punkt überproportional mit der angestrebten Intensität der Kundenbindung ansteigen. Aus diesem Grund ist auch hier von einer umgekehrten U-Funktion auszugehen.<sup>593</sup> Insbesondere die Identifikation von optimalen Bindungsgraden erfordert somit weitere Forschungsbemühungen.
- Weiterhin ist zu beachten, dass die Bindung des derzeitigen Kundenstamms nur eine Aufgabe im Rahmen der marktorientierten Führung von Mitgliedschaftssystemen darstellt. Ebenso wesentlich für den langfristigen Erfolg ist die der Geschäftsbeziehung vorgelagerte Phase der Kundenakquisition. Gerade auch im Zusammenhang mit der Verpflichtungskomponente in Mitgliedschaftssystemen ist es in besonderem Maße erforderlich, die Bedürfnisse der Konsumenten zu berücksichtigen und diejenigen Kunden anzusprechen, für die das Leistungsspektrum des Unternehmens auch in Verbindung mit einer Mitgliedschaft interessant erscheint. In diesem Kontext gilt es insbesondere, näher zu untersuchen, welche Barrieren gegen einen Eintritt in ein Mitgliedschaftssystem in welcher Stärke wahrgenommen werden und mit welchen Instrumenten diese abgebaut werden können. In diesem Zusammenhang ist auch die Frage nach der Ressourcenverteilung zwischen Kundenbindung und Kundenakquisition näher zu analysieren.

---

<sup>592</sup> Backhaus, K., Büschken, J., Kundenbindung. Kein Freibrief für Gängeleien, in: Werben & Verkaufen Spezial, Nr. 20, 1995, S. 141.

<sup>593</sup> Vgl. Backhaus, K., Relationship Marketing – Ein neues Paradigma im Marketing?, a.a.O., S. 27.

- Auch die Austrittsentscheidung aus einem Mitgliedschaftssystem ist in diesem Zusammenhang näher zu untersuchen. Dabei kann auf der Basis der Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung ein Frühwarnsystem aufgebaut werden, das Auskunft darüber gibt, welche Kunden gefährdet sind, die Mitgliedschaft zu verlassen. Die Basis dazu bilden die jeweiligen Ausprägungen der Mitglieder bezüglich der identifizierten Determinanten der Kundenbindung. Darauf aufbauend können gezielte Maßnahmen eingesetzt werden, um die Kundenbindung individuell zu festigen.
- Der generierte Ansatz zur Ermittlung der Kundenwerte in Mitgliedschaftssystemen weist im Hinblick auf eine wissenschaftlich zufrieden stellende Konstruktmessung einige Defizite auf, sodass Raum für Verbesserungen im Rahmen weiterführender Forschungsarbeiten identifiziert werden kann. Zu bemängeln ist insbesondere die prospektive Interpretation vergangenheitsorientierter Daten in Verbindung mit der Ermittlung von transaktionsbezogenen Kundenwerten. So ist das vorgelegte Berechnungsschema nur wenig geeignet, deutliche Veränderungen in dem Transaktionsverhalten einzubeziehen.<sup>594</sup> Zudem ist die vorgenommene Gewichtung der Kaufverhaltensdaten der Mitglieder in der konkreten Ausprägung nur unvollständig zu rechtfertigen. Auch die Bestimmung des Referenzwertes und insbesondere des Referenzvolumens in der vorliegenden Untersuchung folgt einem pragmatischen Ansatz und ist insofern verbesserungsfähig.
- Der gewählte Ansatz zur Ableitung strategischer Stoßrichtungen im Kundenbindungsmanagement weist analog zu den Portfolioansätzen der strategischen Planung Schwachstellen auf. So ist die Ermittlung der Anzahl der Klassen ebenso wie die Festlegung der Schwellenwerte bei der Unterteilung der Dimensionen unternehmens- und situationsspezifisch vorzunehmen und kann somit keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben. Weiterer Forschungsbedarf besteht zudem bei der Ermittlung des mitgliederspezifischen Potenzials zur Steigerung des Wertbeitrags. Erste Arbeiten erfassen die Bedeutung dieses Aspekts und fokussieren, meist auf theoretisch-konzeptioneller Ebene, Ansatzpunkte zur Steigerung des Kundenwertes. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang bspw. die Arbeiten von KRAFFT, RUDOLF-SIPÖTZ oder WOODRUFF.<sup>595</sup>

---

<sup>594</sup> Der Beziehungslebenszyklus als ein möglicher Ansatz zur Behebung dieser Schwachstelle stellt ebenfalls nur eine nicht gänzlich unproblematische Annäherung an den tatsächlichen Kundenwert dar.

<sup>595</sup> Vgl. Krafft, M., Kundenbindung und Kundenwert, a.a.O.; Rudolf-Sipötz, E., Kundenwert, Konzeption – Determinanten – Management, a.a.O.; Woodruff, R. B., Customer Value: The

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

- Davon unabhängig ist zu konstatieren, dass isolierte Ansätze zur Kundenbindung wenig Erfolg versprechend sind. Vielmehr gilt es, sowohl marktbezogene als auch interne Maßnahmen zur Stabilisierung und Stärkung der Kundenbindung zu integrieren und eine ganzheitliche Ausrichtung des Unternehmens auf die Geschäftsbeziehung zum Kunden zu bewirken.<sup>596</sup> Diesbezügliche Ansätze werden unter dem Begriff des Customer Relationship Managements zusammengefasst und befinden sich in weiten Teilen noch in einem Anfangsstadium der Erkenntnisgewinnung.

In Anbetracht der Dynamik in den Umfeldfaktoren zeichnet sich ab, dass Fragen der Kundenbindung im Zusammenhang mit der marktorientierten Führung von Unternehmen in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen werden. Angesichts abnehmender Bindungsbereitschaften der Konsumenten gilt dies auch und insbesondere für die beschriebenen Mitgliedschaftssysteme. Dabei verdeutlichen die Ausführungen, dass trotz der vorliegenden Erkenntnisse zu den Determinanten der Kundenbindung zahlreiche Fragestellungen im Kontext eines verbesserten Managements von Kundenbeziehung offen bleiben. Die Marketingwissenschaft im Besonderen, aber auch die Betriebswirtschaftslehre im Allgemeinen sind somit aufgefordert, den steigenden Bedarf bindungsbezogener Erkenntnisse zu decken.

---

Next Source for Competitive Advantage, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25, 1997, S. 139ff.

<sup>596</sup> Deutlich wird dieses Erfordernis in verschiedenen Untersuchungen, die belegen, dass vereinzelte, nicht integrierte Relationship Marketing-Maßnahmen nicht ausreichen, um eine gesamte Organisationseinheit systematisch und erfolgreich an Kunden und Wettbewerbern auszurichten, Vgl. Dangelmaier, W., Uebel, M. F., Helmke, S., Grundrahmen des Customer Relationship Management-Ansatzes, in: Uebel, M. F., Helmke, S., Dangelmaier, W. (Hrsg.), Praxis des Customer Relationship Management. Branchenlösungen und Praxisberichte, Wiesbaden 2002, S. 12; Rust, R. T., Zahorik, A., Keiningham, T. L., Return on Quality (ROQ), Making Service Quality Financially Accountable, in: Journal of Marketing, Vol. 59, 1995, S. 58ff.; Gormley, T. J., The Demise of CRM, in: The Forrester Report, June 1999, S. 2ff.; Hennersdorf, A., Kiani-Kress, R., Frust am Draht, in: Wirtschaftswoche, Nr. 21, 2001, S. 105ff.



## **Anhang**

### **Fragebogen der empirischen Untersuchung**

**Fragebogen:**

1. Mit der Etablierung der Neuen Medien, allen voran des Internets, sind die Informationsmöglichkeiten stark angestiegen. Bitte beurteilen Sie vor diesem Hintergrund, inwieweit die folgenden Aussagen zu Büchern für Sie zutreffen. Bitte stufen Sie Ihre Antwort auf einer Skala von „trifft voll und ganz zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“ ein.

<i>Die Aussage:</i>	1 = Trifft voll und ganz zu	2	3	4	5 = Trifft überhaupt nicht zu
Bücher haben für mich eine sehr hohe Bedeutung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch das Internet hat die Bedeutung von Büchern für mich abgenommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Sagen Sie uns bitte, wie zufrieden Sie insgesamt mit Ihrer Mitgliedschaft in der XXX sind. Bitte stufen Sie Ihre Antworten auf einer Skala von „1 = sehr zufrieden“ bis „5 = sehr unzufrieden“ ein.

1 = Sehr zufrieden	2	3	4	5 = Sehr unzufrieden
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Sagen Sie uns bitte, wie wichtig Ihnen die einzelnen Leistungen der XXX sind und wie zufrieden Sie damit sind. Bitte stufen Sie Ihre Antworten auf einer Skala von „1 = sehr wichtig“ bis „5 = sehr unwichtig“ bzw. „1 = sehr zufrieden“ bis „5 = sehr unzufrieden“ ein.

	Wichtigkeit					Zufriedenheit				
	1 = Sehr wichtig	2	3	4	5 = Sehr unwichtig	1 = Sehr zufrieden	2	3	4	5 = Sehr unzufrieden
Buchangebot der XXX insgesamt	<input type="checkbox"/>									
Sonstiges Angebot der XXX insgesamt	<input type="checkbox"/>									
Angebot an CDs, Videos, Hörbüchern	<input type="checkbox"/>									
Angebot an CD-ROMs	<input type="checkbox"/>									
Angebot an Kunst und Kultur	<input type="checkbox"/>									
Angebot an Veranstaltungen, Vorträgen	<input type="checkbox"/>									
Angebot an Studienreisen	<input type="checkbox"/>									
Angebot an Büchermöbeln	<input type="checkbox"/>									
Preisvorteil im Buchbereich	<input type="checkbox"/>									
Preisvorteil im Bereich sonstiger Angebote	<input type="checkbox"/>									
Zusätzliche Vorteile durch die Mitgliedschaft (vergünstigter Eintritt in Museen etc.)	<input type="checkbox"/>									
Technische Qualität der Bücher (z. B. Einband, Papier, Druck-Qualität etc.)	<input type="checkbox"/>									
Qualität der sonstigen Produkte und Leistungen	<input type="checkbox"/>									

	1 = Sehr wichtig	2	3	4	5 = Sehr un- wichtig	1 = Sehr zufrie- den	2	3	4	5 = Sehr unzu- frieden
Informationsmaterial (Hauptkatalog, Magazin, Express, sonst.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Kontaktqualität mit der XXX insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Kontaktqualität per Telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Kontaktqualität per Brief, Fax	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Kontaktqualität per E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Internetauftritt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Abwicklung von Bestellungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Lieferkonditionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Lieferzeit bei Büchern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Lieferbarkeit von Buchtiteln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

4 Können Sie uns bitte sagen, wie viele Bücher Sie insgesamt (nicht nur von der XXX) pro Jahr kaufen?

Ich kaufe ca. \_\_\_\_\_ Bücher pro Jahr.

5 Wie häufig kaufen Sie Bücher in den folgenden Einkaufsstätten? Bitte stufen Sie Ihre Antworten auf einer Skala von „1 = sehr häufig“ bis „5 = nie“ ein.

	1 = sehr häufig	2	3	4	5 = nie
Große Buchhandlungen (z. B. Hugendubel, Mayersche, Thalia)	<input type="checkbox"/>				
Kleine Buchhandlungen	<input type="checkbox"/>				
Universitätsbuchhandlungen	<input type="checkbox"/>				
Buchabteilungen im Kauf- oder Warenhaus	<input type="checkbox"/>				
Supermarkt, Kiosk, Zeitschriftenhandel	<input type="checkbox"/>				
Wissenschaftliche Buchgesellschaft (WBG)	<input type="checkbox"/>				
Büchergilde Gutenberg	<input type="checkbox"/>				
Bertelsmann Buchclub („der Club“)	<input type="checkbox"/>				
Internet, (z. B. Amazon, BOL etc.)	<input type="checkbox"/>				
Sonst. Versandbuchhandel, (z. B. Conlibro, Weltbild, Rhenania, etc.)	<input type="checkbox"/>				

6 Die XXX hat bei Büchern ihren Schwerpunkt auf bestimmten Fachgebieten. Schätzen Sie bitte, in wieviel % der Fälle Sie versuchen, Ihren Bedarf aus diesen Bereichen zunächst über die XXX abzudecken?

In \_\_\_\_\_% der Fälle.

7. Sagen Sie uns bitte, was sind für Sie die wesentlichen Gründe, Bücher über andere Einkaufsstätten zu beziehen? Bitte stufen Sie Ihre Antworten auf einer Skala von „1 = trifft voll und ganz zu“ bis „5 = trifft überhaupt nicht zu“ ein.

Wesentliche Gründe für den Bezug über den stationären Buchhandel gegenüber der XXX:

- Die persönliche Beratung vor Ort
- Die Möglichkeit, die Bücher zu sehen, Probe zu lesen
- Die Bücher können sofort mitgenommen werden
- Die Atmosphäre von Buchhandlungen (Einkaufsspaß)
- Das breitere Sortiment
- Der persönliche Kontakt in der Buchhandlung/Stammbuchhandlung
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

1 = Trifft voll und ganz zu    2    3    4    5 = Trifft überhaupt nicht zu

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wesentliche Gründe für den Bezug über Internetanbieter (z. B. Amazon, bol) gegenüber der XXX:

- Das breite Sortiment
- Die einfache Suchfunktion der Anbieter im Internet
- Die Bequemlichkeit des Bestellprozesses
- Die Liefergeschwindigkeit
- Der Lieferservice
- Die individuelleren Angebote
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

1 = Trifft voll und ganz zu    2    3    4    5 = Trifft überhaupt nicht zu

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Angenommen, Sie könnten über die XXX alle Bücher bestellen, die Sie auch im Buchhandel finden. Bei allen Buchangeboten der XXX würden Sie dabei weiterhin die bestehenden Preisvorteile genießen. Wie viele der Bücher, die Sie derzeit über andere Einkaufsstätten beziehen, würden Sie dann schätzungsweise über die XXX kaufen?

- 1 = alle                      2 = viele                      3 = einige                      4 = wenige                      5 = keine
- 

9. Bitte beurteilen Sie, inwieweit die folgenden Aussagen bezüglich der XXX aus Ihrer Sicht zutreffen. Bitte stufen Sie Ihre Antworten auf einer Skala von „1 = trifft voll und ganz zu“ bis „5 = trifft überhaupt nicht zu“ ein.

Die Aussage:

- Ich spreche über die XXX mit Freunden, Bekannten, Kollegen.
- Die XXX hat ein positives Image in meinem fachlichen Umfeld (Studium, Beruf, Forschungsgemeinschaft).
- Die XXX hat ein positives Image in meinem persönlichen Umfeld (Freunde, Bekannte).
- Ich vertraue der XXX.
- Die XXX erfüllt einen gesamtgesellschaftlichen Nutzen.

1 = Trifft voll und ganz zu    2    3    4    5 = Trifft überhaupt nicht zu

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Die Aussage:*

In die XXX sollten noch mehr Menschen eintreten.

Die XXX ist mir sympathisch.

Ich kann mich mit der XXX identifizieren.

Ich fühle mich wohl in der XXX.

Ich denke, Mitglieder der XXX sind sympathische Menschen.

Wenn ich an die XXX denke, spüre ich ein „Wir“-Gefühl.

Ich halte mich über die XXX auf dem Laufenden.

Ich fühle mich der XXX verbunden.

Ich würde bedauern, wenn es die XXX nicht mehr geben würde.

Andere Anbieter können mit dem besonderen Buchangebot der XXX nicht mithalten.Andere Anbieter können mit dem sonstigen Angebot der XXX (CD's, Videos, Reisen, Möbel, Kunst etc.) nicht mithalten.

Die XXX hebt sich deutlich positiv von anderen Anbietern ab.

Die XXX bietet bei Büchern einen spürbaren Preisvorteil.

Kein anderer Anbieter ist mit der XXX vergleichbar.

1 = Trifft voll und ganz zu	2	3	4	5 = Trifft überhaupt nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Bitte beurteilen Sie, inwieweit die folgenden Aussagen zur Mitgliedschaft in der XXX aus Ihrer Sicht zutreffen. Bitte stufen Sie Ihre Antworten auf einer Skala von „1 = trifft voll und ganz zu“ bis „5 = trifft überhaupt nicht zu“ ein.

*Die Aussage:*

Die Mitgliedschaft in der XXX ist für mich wichtig.

Der intensivere Austausch mit anderen Mitgliedern ist mir wichtig.

Die Mitgliedschaft hat für mich im Laufe der Zeit an Bedeutung gewonnen.

Die Angebote der Anbieter im Internet (z. B. Amazon, bol) oder anderer Buchversender machen die XXX für mich über kurz oder lang überflüssig.

Auch wenn ich die Vorteile der Mitgliedschaft sehe, empfinde ich die Mitgliedschaft als eine Belastung.

Ich fühle mich im negativen Sinne an die XXX gebunden.

Die Bindung an die XXX empfinde ich im Laufe der Zeit immer stärker als Belastung.

Die Abnahmeverpflichtung von einem Artikel pro Jahr halte ich für angemessen.

Den Mitgliedschaftsbeitrag halte ich für angemessen.

1 = Trifft voll und ganz zu	2	3	4	5 = Trifft überhaupt nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Erinnern Sie sich bitte an Ihre Eintrittsentscheidung in die XXX zurück. Was war der ausschlaggebende Grund, warum Sie Mitglied in der XXX geworden sind?**

<i>Ich bin Mitglied geworden...</i>	<i>1 = Trifft voll und ganz zu</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5 = Trifft überhaupt nicht zu</i>
aufgrund des Buchangebots der XXX.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
aufgrund des sonstigen Angebots der XXX (CDs, Hörbücher, Videos, Möbel, Kunstobjekte, Studienreisen etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
aufgrund des Veranstaltungsangebots (Autorenlesungen, Vorträge etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
aufgrund des Preisvorteils.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
aufgrund der Qualität der Produkte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
aufgrund der Beratungsleistung durch die XXX.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
da ich die Ziele der XXX unterstützen wollte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
da ich Teil der XXX-Gemeinschaft werden wollte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sonst. und zwar: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. Erinnern Sie sich bitte an Ihre Eintrittsentscheidung in die XXX zurück. Was waren Ihre zentralen Bedenken?**

<i>Ich dachte, dass...</i>	<i>1 = Trifft voll und ganz zu</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5 = Trifft überhaupt nicht zu</i>
eine spätere Kündigung schwierig sein würde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sich der Eintritt für mich nicht lohnen würde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Mitgliedschaft in der XXX nicht zu mir passen würde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sich schlechte Erfahrungen, die ich mit anderen Buchgemeinschaften gemacht habe, wiederholen würden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ich die Abnahmeverpflichtung nicht erfüllen könnte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ich mich mit der Mitgliedschaft nicht wohl fühlen würde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mich eine langfristige Bindung stören würde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich hatte keine Bedenken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. Bei der Eintrittsentscheidung in die Mitgliedschaft der XXX spielen manchmal mehrere Beweggründe zusammen. Bitte bewerten Sie, inwieweit die folgenden Aussagen für Sie zutreffen.**

<i>Die Aussage:</i>	<i>1 = Trifft voll und ganz zu</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5 = Trifft überhaupt nicht zu</i>
Ich habe mich im Wesentlichen selbst für die Mitgliedschaft interessiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin im Wesentlichen auf den Rat von Freunden / Bekannten in die XXX eingetreten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin im Wesentlichen auf den Rat von Lehrern / Dozenten / Professoren in die XXX eingetreten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin im Wesentlichen aufgrund von Aktionen der XXX (Werbung, spezielle Angebote etc.) in die XXX eingetreten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Bitte bewerten Sie, inwieweit die folgenden Aussagen bezüglich der XXX zutreffen. Bitte stufen Sie Ihre Antworten auf einer Skala von „1 = trifft voll und ganz zu“ bis „5 = trifft überhaupt nicht zu“ ein.

Die Aussage:	1 = Trifft voll und ganz zu	2	3	4	5 = Trifft überhaupt nicht zu
Wenn ich mich noch einmal entscheiden müsste, würde ich wieder in die XXX eintreten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe gute Erfahrungen mit der Mitgliedschaft in der XXX gemacht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Erwartungen an eine Mitgliedschaft in der XXX werden erfüllt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitgliedschaft in der XXX rechnet sich für mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich werde noch lange Mitglied in der XXX bleiben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Gesprächen mit Freunden habe ich die XXX schon oft weiter empfohlen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich werde die XXX auch in Zukunft weiter empfehlen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bücher nur über die XXX zu kaufen, ist mir zu einseitig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich spiele seit einiger Zeit mit dem Gedanken, aus der XXX auszutreten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ich ein Buch aus dem Themenkreis der XXX kaufen möchte, suche ich immer zunächst im Angebot der XXX.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist für mich zur Gewohnheit geworden, über die XXX einzukaufen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Einkauf bei der XXX ist bequem und kommt mir sehr entgegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der XXX muss ich nicht lange suchen, bis ich etwas Passendes gefunden habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kaufe Bücher aus dem Themenkreis der XXX gerne auch im Buchhandel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich werde in Zukunft das nicht buchbezogene Sortiment stärker nutzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Denken Sie bitte einmal allgemein an Mitgliedschaften, bei denen Sie sich vertraglich (mit Beitrag oder Abnahmeverpflichtung) über eine gewisse Zeit an das Unternehmen binden müssen (bspw. mit Beitrag beim ADAC / im Fitnessclub oder mit Mindestlaufzeit bei Handyverträgen mit Grundgebühr). Wie stehen Sie dazu? Bitte stufen Sie Ihre Antworten auf einer Skala von „1 = trifft voll und ganz zu“ bis „5 = trifft überhaupt nicht zu“ ein.

Die Aussage:	1 = Trifft voll und ganz zu	2	3	4	5 = Trifft überhaupt nicht zu
Ich habe kein Problem, mich vertraglich zu binden und Mitglied zu werden, wenn das Angebot interessant für mich erscheint.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitgliedschaften sind manchmal ein notwendiges Übel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe normalerweise eine Abneigung gegen Mitgliedschaften.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebote, die vertragliche Bindungen mit Abnahmeverpflichtung oder Beiträgen enthalten, beachte ich normalerweise nicht weiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ein Unternehmen mit meinen Mitgliedschaftsbeiträgen gemeinnützige Zwecke verfolgt, finde ich den Beitrag weniger schlimm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Abschließend möchten wir Sie bitten, noch einige Frage zu Ihrer Person zu beantworten.

17. Wie lange sind Sie bereits Mitglied in der XXX?  
Ich bin Mitglied seit \_\_\_\_\_ Jahren.

18. Wie alt sind Sie?  
Ich bin \_\_\_\_\_ Jahre alt.

19. Wie ist Ihr Familienstand?  
 ledig / allein lebend  verheiratet / mit Partner zusammenlebend  
 geschieden / getrennt lebend  verwitwet

20. Welchen Beruf üben Sie derzeit aus?  
 Schüler, Azubi / Wehr- oder Zivildienst  
 Student  
 Arbeiter / Facharbeiter / Handwerker  
 Beamter im einfachen, mittleren Dienst / Angestellter mit ausführender Tätigkeit  
 Beamter im gehobenen Dienst / Angestellter mit qualifizierter Tätigkeit  
 Beamter im höheren Dienst / Leitender Angestellter  
 selbständig / Freiberufliche Tätigkeit  
 anderer Beruf (z. B. Landwirt)  
 Rentner / Pensionär / Vorruhestand  
 zur Zeit ohne Arbeit / ABM

21. Welchen letzten Schul-/ Bildungsabschluss haben Sie?  
 ohne Schulabschluss  Fachhochschulabschluss  
 Volks-/Hauptschule  Universitätsabschluss  
 Mittel- / Handels- / Fachschule  Promotion  
 Fachhochschulreife  Habilitation  
 Abitur  anderer Abschluss

22. Wie viele Personen (Sie selbst eingeschlossen) leben in Ihrem Haushalt?  
\_\_\_\_\_ Personen

23. Über welches EURO-Haushalts-Netto-Einkommen können Sie monatlich verfügen?  
 bis unter € 1.000,-  1.000,- bis unter € 1.500,-  
 1.500,- bis unter € 2.000,-  2.000,- bis unter € 2.500,-  
 2.500,- bis unter € 3.000,-  3.000,- und mehr

Bitte prüfen Sie abschließend den Fragebogen noch einmal auf Vollständigkeit.

Ganz herzlichen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Untersuchung !!!

**Literaturverzeichnis:**

- Adam, D., Planung und Entscheidung – Modelle – Ziele – Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden 1996.
- Ahlert, D., Gust, E.-M., Customer Value Management in Franchisesystemen, in: Günter, B., Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert – Grundlagen – innovative Konzepte – praktische Umsetzung, Wiesbaden 2001, S. 587-613.
- Alber, S., Weber, S., Kundenbindung im Verlagsbereich: Das Beispiel Bertelsmann Club GmbH, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 477-491.
- Anderson, R. E., Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance, in: Journal of Marketing Research, Vol. 10, 1973, S. 38-44.
- Anderson, E., Weitz, B., The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, in: Journal of Marketing Research, Vol. 29, Feb. 1992, S. 62-74.
- Anderson, E. W., Fornell, C., A Customer Satisfaction Research Prospectus, in: Rust, R. T., Oliver, R. L. (Hrsg.), Service Quality, Thousand Oaks, CA, London, New Dehli 1994, S. 241-268.
- Anderson, E. W., Sullivan, M. W., The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, in: Marketing Science, Vol. 12, 1993, Nr. 2, S. 6-21.
- Anderson, E. W., Fornell, C., Lehmann, D., Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, in: Journal of Marketing, Vol. 58, 1994, S. 53-66.
- Anderson, E. W., Fornell, C., Rust, R. T., Customer Satisfaction, Productivity and Profitability. Differences between Goods and Services, in: Marketing Science, Vol. 16, 1997, Nr. 2, S. 129-145.
- Anderson, J., Gerbing, D., Hunter, J., On the Assessment of Unidimensional Measurement: Internal and External Consistency, and Overall Consistency Criteria, in: Journal of Marketing Research, Vol. 24, 1987, S. 432-437.
- Andritzky, K., Die Operationalisierbarkeit von Theorien zum Konsumentenverhalten, Berlin 1976.
- Appiah-Adu, K., Fyall, A., Singh, S., Marketing Effectiveness and Customer Retention in the Airline Industry, in: Anderson, P. (Hrsg.), Marketing Relationships, Track 2, 27th EMAC Conference 1998.
- Arbuckle, J. L., AMOS: Analysis of Moment Structures, in: The American Statistician, 1989, H. 43, S. 66-67.

- Arbuckle, J. L., Wothke, W., AMOS 4.0 User's Guide, Chicago 1995.
- Argyle, M., Soziale Beziehungen, in: Stroebe, W., Hewstone, M., Codol, J., Stephenson, G. M. (Hrsg.), Sozialpsychologie, Eine Einführung, 2. korrig. Aufl., Berlin 1992.
- Argyris, C., Understanding Organizational Behavior, Homewood, IL. 1960.
- Arndt, J., Word of Mouth Advertising, New York 1967.
- Arnott, N., Donoho, R., Retention Marketing – Savvy Companies Hold Customers, in: Sales & Marketing Management, Vol. 146, Dec. 1994, Issue 15, S. 15.
- Asch, S. E., Änderungen und Verzerrungen von Urteilen durch Gruppendruck, in: Irle, M. (Hrsg.), Texte aus der experimentellen Sozialpsychologie, Neuwied 1969, S. 57-83.
- Backhaus, K., Relationship Marketing – Ein neues Paradigma im Marketing?, in: Bruhn, M., Steffenhagen, H. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung, Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 19-35.
- Backhaus, K., Industriegütermarketing, 6. Aufl., Wiesbaden 1999.
- Backhaus, K., Büschken, J., Kundenbindung. Kein Freibrief für Gängeleien, in: Werben & Verkaufen Spezial, Nr. 20, 1995, S. 140-141
- Backhaus, K., Possmeier, F., Fixe Erlöse als Reaktion auf die steigende Fixkostenintensität, in: Reichmann, T. (Hrsg.), Controlling 1999, Tagungsband zum 14. Deutschen Controlling Congress, Dortmund 1999, S. 209-226.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., Multivariate Analysemethoden, 9. Aufl., Berlin u. a., 2000.
- Bänsch, A., Variety Seeking – Marketingfolgerungen aus Überlegungen und Untersuchungen zum Abwechslungsbedürfnis von Konsumenten, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 41. Jg., 1995, H. 4, S. 342-365.
- Bagozzi, R. P., The Role of Measurement in Theory Construction and Hypothesis Testing: Toward a Holistic Model, in: Ferrell, O., Brown, S., Lamb, C. (Hrsg.), Conceptual and Theoretical Developments in Marketing, Chicago 1979 S. 15-32.
- Bagozzi, R. P., Measurement in Marketing Research, Basic Principles of Questionnaire Design, in: Bagozzi, R. P. (Hrsg.), Principles of Marketing Research, Cambridge 1994, S. 1-49.
- Bagozzi, R. P., Structural Equation Models in Marketing Research: Basic Principles, in: Bagozzi, R. P. (Hrsg.), Principles of Marketing Research, Cambridge 1994, S. 317-385.

- Bagozzi, R. P., Baumgartner, H., The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing, in: Bagozzi, R. P. (Hrsg.), Principles of Marketing Research, Cambridge et al. 1994, S. 386-422.
- Bagozzi, R. P., Fornell, C., Theoretical Concepts, Measurements and Meaning, in: Fornell, C. (Hrsg.), A Second Generation of Multivariate Analysis, Band 2, New York 1982, S. 24-38.
- Bagozzi, R. P., Phillips, L., Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 27, 1982, S. 459-489.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., Phillips, L., Assessing Construct Validity in Organizational Research, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 36, 1991, S. 421-458.
- Balderjahn, I., Das umweltbewußte Konsumentenverhalten – Eine empirische Studie, Berlin 1986.
- Barlow, R., Relationship Marketing – The Ultimate in Customer Service, in: Retail Control, Vol. 60, Nr. 3, 1992, S. 29-37.
- Bass, F. M., Pessemier, E. A., Lehmann, D. R., An Experimental Study of the Relationship between Attitudes, Brand Preference and Choice, in: Behavioral Science, Vol. 17, 1972, S. 532-541.
- Bauer, C. L., A Direct Mail Customer Purchase Model, in: Journal of Direct Marketing, Vol. 2, Nr. 3, 1988, S. 16-24.
- Bauer, M., Kundenzufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen – Kritische Ereignisse, nichtlineare Zufriedenheitsbildung und Zufriedenheitsdynamik, Wiesbaden 2000.
- Bauer, R. A., Consumer Behavior as Risk Taking, in: Specht, K. G., Wiswede, G. (Hrsg.), Marketingsoziologie. Soziale Interaktionen als Determinanten des Marktverhaltens, Berlin 1976, S. 207-217.
- Bauer, H. H., Huber, F., Betz, J., Weiche Faktoren schaffen Wechselbarrieren, in: Absatzwirtschaft, 4/98, S. 78-83.
- Bayus, B., Brand Loyalty and Marketing Strategy: An Application to Home Appliance, in: Marketing Science, Vol. 11, Nr. 1, 1992, S. 21-38.
- Belz, Ch., Konstruktives Marketing, Marketing-Diagnose und Lösungen für umkämpfte Märkte in Sättigung, Stagnation und Schrumpfung, Savosa 1989.
- Bennemann, S., Schröder, J., Virtuelle Communities als Instrument des Internet-Marketing, in: Fritz, W. (Hrsg.), Internet-Marketing, Stuttgart 1999, S. 258-278.

- Bentler, P., Bonett, D., Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 88, 1980, S. 588-606.
- Bentler, P., Chou, C., Practical Issues in Structural Modeling, in: *Sociological Methods & Research*, Vol. 16, 1987, S. 78-117.
- Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*, 9. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Berger, J. O., *Statistical Decision Theory and Bayesian Analysis*, New York 1985.
- Berry, L. L., Services Marketing is different, in: *Business*, May-June 1980, S. 25-26.
- Berry, L. L., Relationship Marketing, in: Berry, L. L., Shostack, G. L., Upah, G. D. (Hrsg.), *Emerging Perspectives on Service Marketing*, Chicago 1983, S. 25-28.
- Berry, L. L., Relationship Marketing of Services – Growing Interest, *Emerging Perspectives*, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, 1995, S. 236-245.
- Bhattacharya, C. B., When Customers are Members: Customer Retention in Paid Membership Context, in: *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 26, 1998, S. 31-44.
- Bhattacharya, C. B., Rao, H., Glynn, M. A., Understanding the Bond of Identification: An Investigation of its correlates among art museum members, in: *Journal of Marketing*, Vol. 59, 1995, Nr. 4, S. 46-57.
- Bitner, M., Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, 1990, S. 69-82.
- Bitner, M., Hubbert, A., Encounter Satisfaction versus Overall Satisfaction versus Quality, in: Rust, R., Oliver, R. (Hrsg.), *Service Quality*, Thousand Oaks 1994.
- Blattberg, R. C., Deighton, J., Manage Marketing by the Customer Equity Test, in: *Harvard Business Review*, Vol. 74, 1996, Nr. 4, S. 136-144.
- Blattberg, R. C., Getz, G., Thomas, J. S., *Customer Equity, Building and Managing Relationships as Valuable Assets*, Boston 2001.
- Bliemel, F. W., Eggert, A., Kundenbindung. Die neue Sollstrategie?, in: *Marketing ZFP*, 20. Jg., 1998, Nr. 1, S. 37-46.
- Bloemer, J. M., Kasper, H. D., The Complex Relationship between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty, in: *Journal of Economic Psychology*, Vol. 16, 1995, S. 311-329.
- Blois, K. J., When is a Relationship a "Relationship"?, in: Gemünden, H. G., Ritter, T., Walter, A. (Hrsg.), *Interaction, Relationship and Networks*,

- Proceedings of the 12<sup>th</sup> International Conference on Industrial Marketing and Purchasing, Vol. 1, Karlsruhe 1996, S. 107-126.
- Böing, Ch., Erfolgsfaktoren im Business-to-Consumer E-Commerce, Wiesbaden 2001.
- Börsenverein des Deutschen Buchhandels e. V., Buch und Buchhandel in Zahlen, Frankfurt a. M. 1997.
- Börsenverein des Deutschen Buchhandels e. V., Buch und Buchhandel in Zahlen, Frankfurt a. M. 2001.
- Bollen, K. A., Structural Equations with Latent Variables, New York u. a. 1989.
- Bolton, R. N., A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction, in: Marketing Science, Heft 1, 1998, Vol. 17, S. 45-65.
- Bolton, R., Kannan, P. K., Bramlett, M. D., Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Customer Value, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, 2000, Nr. 1, S. 95-108.
- Bonsu, S., The Relationship between Customer Satisfaction and Economic Performance of the Firm: A Metatheoretical Review, Arbeitspapier, University of Rhode Island, 1998.
- Bose, P. P., Commitment, in: The McKinsey Quarterly, No. 3, 1992, S. 121-137.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., Zeithaml, V. A., A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions, in: Journal of Marketing Research, Vol. 30, 1993, Nr. 1, S. 7-27.
- Bourne, F. S., Der Einfluss der Bezugsgruppen beim Marketing, in: Kroeber-Riel, W. (Hrsg.), Marketingtheorie. Verhaltensorientierte Erklärungen von Marktreaktionen, Köln 1972, S. 141-155.
- Braunstein, Ch., Einstellungsforschung und Kundenbindung – Zur Erklärung des Treueverhaltens von Konsumenten, Wiesbaden 2001.
- Brodie, R., Coviello, N., Brookers, B. W., Little, V., Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices, in: Journal of Marketing Management, Vol. 13, No. 5, 1997, S. 383-406.
- Brown, S. A., Customer Relationship Management, A Strategic Imperative in the World of e-Business, Toronto u. a., 2000.
- Browne, M., Cudeck, R., Alternative Ways of Assessing Model Fit, in: Bollen, K., Long, J. (Hrsg.), Testing Structural Equation Models, Newbury Park 1993, S. 136-162.
- Bruhn, M., Georgi, D., Treyer, M., Leumann, S., Wertorientiertes Marketing. Vom Kundenwert zum Customer Lifetime Value, in: Die Unternehmung, 54. Jg., Nr. 3, 2000, S. 167-187.

- Bruhn, M., *Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen*, München 2001.
- Bruhn, M., Bunge, B., *Beziehungsmarketing – Neuorientierung für Marketingwissenschaft und –praxis?*, in: Bruhn, M., Meffert, H., Wehrle, F. (Hrsg.), *Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, Effizienz und Flexibilität als Herausforderung des Marketing*, Stuttgart 1994, S. 41-84.
- Buchanan, R., Gillies, C., *Value Managed Relationships, The Key to Customer Retention and Profitability*, in: *European Management Journal*, Vol. 8, 1990, S. 523-526.
- Burmann, Ch., *Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität*, in: *Marketing ZFP*, 13. Jg., 1991, S. 249-258.
- Burmann, Ch., *“Customer Equity” als Steuerungsgröße für die Unternehmensführung*, in: *ZfB*, 2003 (im Druck), S. 1-21.
- Bush, R. R., Mosteller, F., *Stochastic Models for Learning*, New York 1955.
- Butscher, S. A., *Kundenclubs als modernes Marketinginstrument. Kritische Analyse und Einsatzmöglichkeiten*, 2. Aufl., Ettligen 1995.
- Butscher, S. A., *Kundenbindung durch Kundenclubs*, in: *Marketing Journal*, 29. Jg., Nr. 1, 1996, S. 46-49.
- Butscher, S. A., *Kundenbindungsprogramme & Kundenclubs*, Ettligen 1998.
- Butscher, S. A., Müller, L. R., *Kundenbindung durch Kundenclubs*, in: Hinterhuber, H. H., Matzler, K. (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 343-358.
- Cadotte, E., Woodruff, R., Jenkins, R., *Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, 1987, S. 305-314.
- Carvens, D. W., *Introduction to the special issue*, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, 1995, S. 235.
- Caspar, M., *Markendehnungsstrategien*, in: Meffert, H., Burmann, Ch., Koers, M. (Hrsg.), *Markenmanagement, Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, Wiesbaden 2002, S. 233-259.
- Charlton, P., Ehrenberg, A., *An Experiment in Brand Choice*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, 1976, S. 152-160.
- Churchill, G., *A Paradigm for Developing better Measures of Marketing Constructs*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, 1979, S. 64-73.
- Churchill, G., *Marketing Research – Methodological Foundation*, 5. Aufl., Fort Worth 1991.

- Churchill, G., Surprenant, C., An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, 1982, S. 491-504.
- Copeland, M., Relation of Consumer's Buying Habits to Marketing Methods, *Harvard Business Review*, No. 1, April 1923, S. 282-289.
- Copeland, T., Koller, T., Murrin, J., *Unternehmenswert. Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung*, 2. Aufl., Frankfurt, New York 1995.
- Cornelsen, J., *Kundenwert – Begriff und Bestimmungsfaktoren*, Arbeitspapier Nr. 43 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1996.
- Cornelsen, J., *Kundenbewertung mit Referenzwerten*, Arbeitspapier Nr. 64 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1998.
- Cornelsen, J., *Kundenwertanalyse im Beziehungsmarketing*, Nürnberg 2000.
- Cortina, J., What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, 1993, Nr. 1, S. 98-104.
- Cunningham, R., Brand Loyalty – What, Where, How Much?, in: *Harvard Business Review*, Vol. 34, 1956, S. 116-128.
- Dangelmaier, W., Uebel, M. F., Helmke, S., *Grundrahmen des Customer Relationship Management-Ansatzes*, in: Uebel, M. F., Helmke, S., Dangelmaier, W. (Hrsg.), *Praxis des Customer Relationship Management. Branchenlösungen und Praxisberichte*, Wiesbaden 2002.
- Day, G. S., A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 9, 1969, S. 29-35.
- Deutsche Marketing-Vereinigung / Postdienst, *Das Deutsche Kundenbarometer 1994, Eine Studie zur Kundenzufriedenheit in der Bundesrepublik Deutschland*, Düsseldorf, Bonn 1994.
- Dichtl, E., Schneider, W., *Kundenzufriedenheit im Zeitalter des Beziehungsmanagement*, in: Belz, C., Schögel, M., Kramer, M. (Hrsg.), *Lean Management und Lean Marketing*, St. Gallen 1994, S. 6-12.
- Dichtl, E., Hardock, P., Ohlwein, M., Schellhase, R., *Die Zufriedenheit des Lebensmitteleinzelhandels als Anliegen von Markenartikelunternehmen*, in: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 57, 1997, S. 490-505.
- Dick, A. S., Basu, K., Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, Spring 1994, No. 2, S. 99-113.

- Diller, H., Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing, Arbeitspapier Nr. 40 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1995.
- Diller, H., Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZFP, Heft 2, 2. Quartal 1996, S. 81-94.
- Diller, H., Was leisten Kundenclubs?, in: Marketing, Vol. 19, 1997, S. 33-41.
- Diller, H., Innovatives Beziehungsmarketing, in: Absatzwirtschaft, 6/1998, S. 90-98.
- Diller, H., Nutzwertanalysen, in: Diller, H. (Hrsg.), Marketing-Planung, 2. Aufl., München 1998, S. 247-265.
- Diller, H., Frank, F., Ziele und Zielerreichung von Kundenclubs, Arbeitspapier Nr. 45 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1996.
- Diller, H., Kusterer, M., Beziehungsmanagement – Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: Marketing-ZFP, 10. Jg., 1988, Nr. 3, S. 211-220.
- Dittrich, S., Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing, St. Gallen 2000.
- Dragowski, J., Die Geschichte der Büchergilde Gutenberg in der Weimarer Republik 1924-1933, Essen, 1992.
- Dressler, H., Werden und Wirken der Büchergilde Gutenberg, Zürich 1947.
- Drumm, H. J., Probleme der Erfassung und Messung von Unternehmungskultur, in: Dülfer v., E. (Hrsg.), Organisationskultur. Phänomen – Philosophie – Technologie, 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 163-171.
- Dubé, L., Morgan, M., Capturing the Dynamics of In-Process Consumption Emotions and Satisfaction in Extended Service Transactions, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 15, 1998, S. 309-320.
- Duhan, D., Johnson, S., Wilcox, J., Harrell, G., Influences on Consumer Use of Word-of-Mouth Recommendation Sources, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25, 1997, Nr. 4, S. 283-295.
- Eagly, A. H., Chaiken, S., The Psychology of Attitudes, San Diego, CA and Fort Worth 1993.
- Eckert, S., Rentabilitätssteigerung durch Kundenbindung am Beispiel eines Buchclubs, St. Gallen 1998.
- Eggert, A., Kundenbindung aus Kundensicht – Konzeptualisierung – Operationalisierung – Verhaltenswirksamkeit, Wiesbaden 1999.

- Erevelles, S., Leavitt, C., A Comparison of Current Models of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior*, Vol. 5, 1992, S. 104-114.
- Everling, U., Buchpreisbindung im deutschsprachigen Raum und europäisches Gemeinschaftsrecht, in: Everling, U., Rürup, B., Füssel, S. (Hrsg.), *Die Buchpreisbindung aus europarechtlicher, ökonomischer und kulturhistorischer Sicht*, Frankfurt a. M. 1997, S. 1-60.
- Ferguson, J., Brown, S., Relationship marketing and association management, in: *Journal of Professional Services Marketing*, 1991, 7(2), S. 137-147.
- Festinger, L., A Theory of Social Comparison Process, in: *Human Relation*, Vol. 7, 1954, S. 117-140.
- Festinger, L., *Theorie der kognitiven Dissonanz*, Bern, Stuttgart 1978.
- Feyerabend, P. K., Problems of Empiricism, in: Colodny, R. G. (Hrsg.), *Beyond the Edge of Certainty*, Englewood Cliffs, 1965, S. 145-260.
- Finkelmann, D., Goland, A., Customers once can be Customers for Life, in: *The Information Strategy*, Summer 1990, S. 5-9.
- Finkelmann, D., Goland, A., How not to Satisfy your Customers, in: *The McKinsey Quarterly*, Vol. 28, 1991, Nr. 4, S. 2-21.
- Fischer, T., Tewes, M., Vertrauen und Commitment in der Dienstleistungsinteraktion, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.), *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001*, Wiesbaden 2001.
- Fishbein, M., Attitude and the Prediction of Behavior, in: Fishbein, M. (Hrsg.), *Attitude Theory and Measurement*, New York et al. 1967, S. 477-493.
- Fishbein, M., Ajzen, I., *Belief, Attitude, Intention, and Behavior*, New York 1975.
- Focus, *Der Markt für Bücher – Fakten 2001*.
- Ford, D. (Hrsg.), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, 2. Aufl., London 1997.
- Fornell, C., A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 1, 1992, S. 6-21.
- Fornell, C., et. al., The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60, 1996, S. 7-18.
- Fournier, S., Yao, J. L., Reviving Brand Loyalty: A Reconceptualization within the Framework of Consumer-Brand Relationships, in: *International Journal in Research in Marketing*, Vol. 14, 1997, S. 451-472.
- Frank, R., Brand Choice as Probability Process, *Journal of Business*, Vol. 35, 1962, S. 43-56.
- Frank, R. H., *Die Strategie der Emotionen*, München 1992.

- Frey, D., Gaska, A., Die Theorie der kognitiven Dissonanz, in: Frey, D., Irle, M. (Hrsg.), Theorien der Sozialpsychologie, Bd. I: Kognitive Theorien, Bern u. a. 1993.
- Fritz, W., Die Idee des theoretischen Pluralismus und ihre Verwirklichung im Rahmen empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, Arbeitspapier der Forschungsgruppe Konsumenteninformation, Universität Mannheim, Mannheim 1984.
- Fritz, W., Warentest und Konsumgüter-Marketing: Forschungskonzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Wiesbaden 1984.
- Fritz, W., Marketing-Management und Unternehmenserfolg, 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- Füssel, S., Die Preisbindung für Bücher aus kulturhistorischer Sicht, in: Everling, U., Rürup, B., Füssel, S. (Hrsg.), Die Buchpreisbindung aus europarechtlicher, ökonomischer und kulturhistorischer Sicht, Frankfurt a. M. 1997, S. 89-92.
- Gabler Wirtschaftslexikon, 15., vollst. überarb. u. aktual. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Gemünden, H. G., Innovationsmarketing. Interaktionsbeziehungen zwischen Hersteller und Verwender innovativer Investitionsgüter, Tübingen 1981.
- George, W. R., The Retailing of Services: A Challenging Future, in: Journal of Retailing, Vol. 53, Fall 1977, S. 85-98.
- Georgi, D., Entwicklung von Kundenbeziehungen. Theoretische und empirische Analysen unter dynamischen Aspekten, Wiesbaden 2000.
- Georgi, D., Kundenbindungsmanagement im Kundenbeziehungslebenszyklus, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 227-247.
- Gerbing, D. W., Anderson, J. C., An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment, in: Journal of Marketing Research, Vol. 25, 1988, S. 186-192.
- Gergen, K. J., Gergen, M., Social Psychology, New York 1981.
- Gerpott, T. J., Rams, W., Kundenbindung, -loyalität und -zufriedenheit im deutschen Mobilfunkmarkt: Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 60, 2000, S. 738-755.
- Giering, A., Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, Mannheim 2000.
- Gierl, H., Marcks, M., Der Einsatz von Modellen zur Markentreue-Messung, in: Marketing ZFP, 15. Jg., 1993, S. 103-108.
- Givon, M., Variety Seeking through Brand Switching, in: Marketing Science, Vol. 3, 1984, Nr. 1, S. 1-22.

- Goerd, T., Die Marken- und Einkaufsstättentreue der Konsumenten als Bestimmungsfaktoren des vertikalen Beziehungsmarketing – Theoretische Grundlegung und empirische Analysen für das Category Management, Nürnberg 1999.
- Gormley, T. J., The Demise of CRM, in: The Forrester Report, June 1999, S. 1-12.
- Grönroos, Ch., Internal Marketing – An Integral Part of Marketing Theory, in: Donnelly, J. H., George, W. R. (Hrsg.), Marketing in Services, Chicago 1981.
- Grönroos, Ch., The Marketing Strategy Continuum. Towards a Marketing Concept for the 1990s, in: Management Decision, Vol. 25, Nr. 1, 1991, S. 7-13.
- Grönroos, Ch., From Marketing Mix to Relationship Marketing. Towards a Paradigm Shift in Marketing, in: Management Decision, Vol. 28, No. 2, 1994, S. 4-20.
- Grönroos, Ch., Relationship Marketing – The Nordic School Perspective, in: Sheth, J. N., Parvatiyar, A. (Hrsg.), Handbook of Relationship Marketing, Thousand Oaks, London, New Dehli 2000, S. 95-117.
- Gruen, T. W., Exploring Consumer Behavior with Respect to Memberships, in: Cote, J. A., Leong, S. M. (Hrsg.), Asia-Pacific Advances in Consumer Research, West Hartford, CT: Association for Consumer Research, 1994.
- Gruen, T. W., Membership Customers and Relationship Marketing, in: Sheth, J. N., Parvatiyar, A. (Hrsg.), Handbook of Relationship Marketing, Thousand Oaks, London, New Dehli 2000, S. 355-380.
- Grund, M., Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1998.
- Grunert, K. G., Informationsverarbeitungsprozesse bei der Kaufentscheidung: Ein gedächtnispsychologischer Ansatz, Frankfurt a.M. 1982.
- Gummesson, E., Total Relationship Marketing: from the 4Ps – product, price, promotion, place – of traditional Marketing-Management to the 30Rs – the thirty relationships – of the new paradigm, Oxford 1999.
- Gundlach, G., Achrol, R., Mentzer, J., The Structure of Commitment in Exchange, in: Journal of Marketing, Vol, 59, January 1995, S. 78-92.
- Gupta, S., Lehmann, D. R., Stuart, J. A., Valuing Customers, Working Paper No. 01-119, Marketing Science Institute (Hrsg.), Cambridge (Mass.) 2001.
- Hätty, H., Der Markentransfer, Heidelberg 1989.
- Hagemann, H., Lebenszyklus-Management, in: Hammer, G. et al. (Hrsg.), Planung und Prognose in Dienstleistungsunternehmen, Karlsruhe 1986, S. 1-21.
- Hagemann, H., Lebenszyklus-Management, in: The McKinsey Quarterly, Winter 1989, S. 1-20.

- Hammerschmidt, M., Hellinger, C., Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken, Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität, Arbeitspapier Nr. 15, Münster 1998.
- Hardock, P., Peter, S., König Kunde sucht Abwechslung, in: Lebensmittelzeitung, 48. Jg., 1996, Nr. 6, S. 70.
- Haseborg, F. ter, Mäßen, A., Das Phänomen Variety-Seeking-Behavior: Modellierung, empirische Befunde und marketingpolitische Implikationen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Nr. 2, 1997, S. 164-188.
- Heeler, R., Ray, M., Measure Validation in Marketing, in: Journal of Marketing Research, Vol. 9, 1972, S. 361-370.
- Heider, F., The Psychology of Interpersonal Relations, New York 1958.
- Heinen, E., Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB, 39. Jg., Nr. 4, 1969, S. 207-220.
- Heinen, E., Käufersouveränität, in: Tietz, B. (Hrsg.), Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974, Sp. 951-966.
- Helm, S., Günter, B., Kundenwert – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: Günter, B., Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert – Grundlagen – innovative Konzepte – praktische Umsetzung, Wiesbaden 2001.
- Helmig, B., Variety-Seeking-Behavior im Konsumgütermarkt, Wiesbaden 1997.
- Helson, H., Adaptation-Level Theory, New York 1964.
- Hennersdorf, A., Kiani-Kress, R., Frust am Draht, in: Wirtschaftswoche, Nr. 21, 2001, S. 105-114.
- Henning, H. G., Marktstrukturen und Marktverhalten im deutschen Buchmarkt – Eine industrieökonomische Analyse der Buchpreisbindung, Baden-Baden 1998.
- Henning-Thurau, T., Hansen, U., Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction, Wiesbaden 2000.
- Henning-Thurau, T., Gwinner, K., Gremler, W., Why customer build relationships with companies – and why not, in: Henning-Thurau, T., Hansen, U. (Hrsg.), Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention, Berlin et al. 2000, S. 369-391.
- Hentschel, B., Dienstleistungsqualität aus Kundensicht: Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz, Wiesbaden 1992.
- Herkner, W., Lehrbuch Sozialpsychologie, 5. Aufl., Bern u. a. 1991.

- Herrmann, A., Gutsche, J., Ein Modell zur Erfassung der individuellen Markenwechselneigung, in: ZfbF, 46. Jg., 1994, S. 63-80.
- Herrmann, A., Homburg, Ch., Marktforschung: Ziele, Vorgehensweisen und Methoden, in: Herrmann, A., Homburg, Ch. (Hrsg.), Marktforschung – Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 2.Aufl., Wiesbaden 1999, S. 13-32.
- Herrmann, A., Johnson, M. D., Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 51, 1999, S. 579-598.
- Hermanns, A., Flory, M., Elektronische Kundenintegration im Investitionsgütermarketing, Eine Studie über die Akzeptanz von vertriebsunterstützenden Informations- und Kommunikationstechniken durch Kunden, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 41. Jg., 1995, S. 387-406.
- Herzberg, F., Mausner, B. M., Snyderman, B., The Motivation to Work, New York 1959.
- Hildebrand, L., Konfirmatorische Analysen von Modellen des Konsumentenverhaltens, Berlin 1983.
- Hildebrand, L., Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: Marketing ZFP, Vol. 16, Nr. 1, 1984, S. 41-51.
- Hildebrand, V. G., Individualisierung als strategische Option der Marktbearbeitung, Determinanten und Erfolgswirkungen kundenindividueller Marketingkonzepte, Wiesbaden 1997.
- Hildebrand, V. G., Kundenbindung mit Online Marketing, in: Link, J. (Hrsg.), Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing: Die strategischen Perspektiven elektronischer Märkte, Berlin, Heidelberg, New York 1998, S. 53-73.
- Hillebrand, W., Auf der Suche nach verlorenem Glanz, in: Manager Magazin, 16. Jg., Heft 5, 1986, S. 169-174.
- Hinterhuber, H. H., Matzler, K. (Hrsg.), Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Hirschmann, A. O., Abwanderung und Widerspruch, Tübingen 1974.
- Hirschmann, E., Innovativeness, Novelty Seeking and Consumer Creativity, in: Journal of Consumer Research, Vol. 7, 1980, S. 283-295.
- Höfner, K., Schuster, H., Strategien zur Steigerung der Kundenloyalität, in: Marktforschung und Management, 36. Jg., 1992, Nr. 3, S. 123-126.
- Hofmeyr, J., Rice, B., Commitment-Led Marketing, Chichester et al. 2000.

- Holbrook, M., Situation-Specific Ideal Points and Usage of Multiple Dissimilar Brands, in: Sheth, J. (Hrsg.), *Research in Marketing*, Greenwich 1984, S. 93-112.
- Holz, S., Tomczak, T., *Kundenclubs – Marktuntersuchung der deutschen Clubs. Erste Gestaltungshinweise und Erfolgsfaktoren bei der Club-Initiierung*, Ettlingen 1996.
- Holz, S., *Kundenclubs als Kundenbindungsinstrument. Generelle und situationsbezogene Gestaltungsempfehlungen für ein erfolgreiches Kundenclub-Marketing*, St. Gallen 1997.
- Holz, S., *Der Kundenclub*, Ettlingen 1998.
- Homburg, Ch., *Exploratorische Ansätze der Kausalanalyse als Instrument der Marketingplanung*, Frankfurt a.M. u. a., 1989.
- Homburg, Ch., *Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten*, 2. aktual. Aufl., Wiesbaden 1998.
- Homburg, Ch., Baumgartner, H., *Beurteilung von Kausalmodellen – Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen*, in: *Marketing ZFP*, Heft 3, 3. Quartal 1995, S. 162-176.
- Homburg, Ch., Baumgartner, H., *Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung – Eine Bestandsaufnahme*, in: *ZfB*, 65. Jg., H. 10, 1995, S. 1091-1108.
- Homburg, Ch., Bruhn, M., *Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen*, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 3-36.
- Homburg, Ch., Daum, D., *Die Kundenstruktur als Controlling-Herausforderung*, in: *Controlling*, Jg. 9, 1997, Nr. 6, S. 394-405.
- Homburg, Ch., Faßnacht, M., *Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen*, in: Bruhn, M., Meffert, H. (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*, Wiesbaden 1998.
- Homburg, Ch., Giering, A., *Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung*, in: *Marketing ZFP*, Heft 1, 1. Quartal 1996, S. 5-24.
- Homburg, Ch., Giering, A., Hentschel, F., *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung*, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 81-112.

- Homburg, Ch., Giering, A., Menon, A., Relationship Characteristics as Moderators of the Satisfaction-Loyalty Link: Findings in a Business-to-Business-Context, Arbeitspapier des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, Nr. 30, Mannheim 1999.
- Hovland, C. I., Rosenberg, M. J., Summary and further Theoretical Issues, in: Hovland, C. I., Rosenberg, M. J. (Hrsg.), Attitude Organization and Change: An Analysis of Consistency among Attitude Components, New Haven 1960, S. 198-232.
- Howard, J. A., Sheth, N., The Theory of Buyer Behavior, New York 1969.
- Hüttner, M., Prognoseverfahren und ihre Anwendung, Berlin, New York 1986.
- Hüttner, M., Marketing-Management: allgemein – sektorial – international, Oldenburg 1994.
- Hughes, A. M., The Complete Database Marketer: Tapping your Customer Base to Maximize Sales and Increase Profits, Chicago 1991.
- Institut für Demoskopie Allensbach (Hrsg.), Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse 2000, Allensbach, 2000.
- Jacoby, J., Brand Loyalty, A Conceptual Definition, in: Proceedings of the Annual Convention of the American Psychological Association, Vol. 6, 1971, S. 655-656.
- Jacoby, J., Consumer Research: How Valid and Useful are All Our Consumer Behavior Research Findings? A State of the Art Review, in: Journal of Marketing, Vol. 42, 1978, S. 87-96.
- Jacoby, J., Chestnut, R., Brand Loyalty Measurement and Management, New York 1978.
- Jöreskog, K., Testing a Simple Structure Hypothesis in Factor Analysis, in: Psychometrika, 31. Jg., 1966, S. 165-178.
- Jöreskog, K., Sörbom, D., LISREL V: Analysis of linear structural relationships by the method of maximum likelihood, Chicago 1981.
- Jöreskog, K., Sörbom, D., LISREL 8, User's Reference Guide, Chicago 1996.
- Johnson, M. D., Customer Orientation and Market Action, Upper Saddle River 1998.
- Kahneman, D., Tversky, A., Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk, in: Econometrica, Vol. 47, Nr. 2, 1979, S. 263-291.
- Kalwani, M., Narayandas, N., Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do they Pay off for Supplier-Firms?, in: Journal of Marketing, Vol. 59 (January) 1995, S. 1-16.

- Keaveney, S. M., Customer Switching Behavior in Service Industries. An Exploratory Study, in: *Journal of Marketing*, Vol. 59, Nr. 2, 1995, S. 71-82.
- Keller, U., Retention-Marketing, in: Tomczak, T., Belz, C. (Hrsg.), *Kundennähe realisieren: Ideen, Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, St. Gallen 1994, S. 329-342.
- Kelley, H. H., Two Functions of Reference Groups, in: Hyman, H. H., Singer, E., *Readings in Reference Group Theory and Research*, New York u.a. 1968, S. 77-83.
- Kinney, T., Taylor, J., *Marketing Research – An Applied Approach*, 4. Aufl., New York 1991.
- Kline, R. B., Software Programs for Structural Equation Modeling: AMOS, EQS and LISREL, in: *Journal of Psychoeducational Assessment*, 1998, H. 16, S. 343-364.
- Kollmannsberger, M., *Buchgemeinschaften im deutschen Buchmarkt: Funktionen, Leistungen, Wechselwirkungen*, Wiesbaden 1995.
- Kotler, P., Marketing's New Paradigm: What's Really Happening Out There, in: *Planning Review*, 20, Nr. 5, 1992, S. 50-52.
- Krafft, M., Der Kunde im Fokus: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung – und Kundenwert?, in: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 59, 1999, S. 511-530.
- Krafft, M., *Kundenbindung und Kundenwert*, Heidelberg 2002.
- Krafft, M., Rutsatz, U., Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwerts, in: Günter, B., Helm, S. (Hrsg.), *Kundenwert – Grundlagen – innovative Konzepte – praktische Umsetzung*, Wiesbaden 2001, S. 237-258.
- Kroeber-Riel, W., *Konsumentenverhalten*, 7. Auflage, München 1999.
- Krüger, S. M., Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement: Kundenzufriedenheit und Kundenwert als Steuerungsgröße für die Kundenbindung in marktorientierten Dienstleistungsunternehmen, München 1997.
- Kühn, A. A., Die Produktwahl des Konsumenten als Lernprozess, in: Kroeber-Riel, W. (Hrsg.), *Marketingtheorie. Verhaltensorientierte Erklärungen von Marktreaktionen*, Köln 1972, S. 156-170.
- Lasslop, I., Identitätsorientierte Führung von Luxusmarken, in: Meffert, H., Burmann, Ch., Koers, M. (Hrsg.), *Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, Wiesbaden 2002, S. 327-351.
- Levitt, T., Marketing Intangible Products and Product Intangibles, in: *Harvard Business Review*, May-June 1981, S. 94-102.

- Levitt, T., Der Verkaufsabschluss ist erst der Anfang, in: Harvard Manager I/1985, S. 15-21.
- Li, S., Survival Analysis, in: Marketing Research, Vol. 7, 1995, S. 17-23.
- Liljander, V., Introducing Deserved Service and Equity into Service Quality Models, in: Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.), Dienstleistungsmarketing: Konzeptionen und Anwendungen, Wiesbaden 1995, S. 142-169.
- Link, J., Welche Kunden rechnen sich?, in: Absatzwirtschaft, 38. Jg., 1995, Nr. 10, S. 108-110.
- Lipstein, B., The Dynamics of Brand Loyalty and Brand Switching, Proceedings, Fifth Annual Conference of the Advertising Research Foundation, New York 1959.
- Lohmann, F., Ursachen von Kundenloyalität: Ein umfassendes Erklärungsmodell, in: Müller, S., Strothmann, H. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit und Kundenbindung – Strategien und Instrumente von Finanzdienstleistern, München 1998, S. 179-196.
- Lovelock, C., Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, in: Journal of Marketing, Vol. 47, 1983, Nr. 3, S. 9-20.
- Lutz, P., Rechtesituation: E-Book und Printing on Demand, Verband Bayerischer Verlage und Buchhandlungen e.V., 2000.
- MacDonald, S., Wenn zuviel Kundennähe zur Abhängigkeit führt, in: Harvard Business Manager, 1996, H. 2, S. 95-103.
- Maier, M., Oppermann, K., Von der Mitgliedschaft zur Partnerschaft, in: Genossenschaftsblatt, 1998, Heft 2, S. 11-14.
- Mano, H., Oliver, R. L., Assessing the Dimensionality and Structure of Consumption Experience: Evaluation, Feeling, and Satisfaction, in: Journal of Consumer Research, Vol. 20, 1993, S. 451-466.
- Massy, W., Frank, R., Lodahl, T., Purchasing Behavior and Personal Attributes, Philadelphia 1968.
- McAlister, L., Pessemier, E., Variety Seeking Behavior, An Interdisciplinary Review, in: Journal of Consumer Research, Vol. 9, 1982, S. 311-322.
- McConnell, J., The Development of Brand Loyalty: An Empirical Study, in: Journal of Marketing Research, Vol. 5, 1968, S. 13-19.
- McDonald, D. J., Makin, P. J., The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff, in: Leadership & Organization Development Journal, Vol. 21, 2000, Nr. 2, S. 84-91.
- McKenna, R., Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer, New York u. a. 1991.

- McQuaid, J. D., Segment-of-One Marketing, Turning Customers Data into Actionable Information, in: *The Journal of Services Marketing*, Vol. 6, 1992, Nr. 3, S. 75-79.
- McWilliam, G., Building Stronger Brands through Online Communities, in: *Sloan Management Review*, Spring 2000, S. 43-54.
- Meffert, H., *Marketingforschung und Käuferverhalten*, 2. Aufl., Wiesbaden 1992.
- Meffert, H., Einführung in die Problemstellung, in: Meffert, H., Wagner, H., Backhaus, K. (Hrsg.), *Beziehungsmarketing – neue Wege zur Kundenbindung*, Arbeitspapier Nr. 90 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1994, S. 1-5
- Meffert, H., *Marketing-Management. Analyse – Strategie – Implementierung*, Wiesbaden 1994.
- Meffert, H., Was versteht man unter Kundenwert?, in: *Handelsblatt Berufsinformationen und Stellenmarkt*, Sonderheft 1995, S. 7-8.
- Meffert, H., Marketingwissenschaften im Wandel – Anmerkungen zur Paradigmen-diskussion, in: Meffert, H. (Hrsg.), *Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel*, Wiesbaden 1999, S. 35-66.
- Meffert, H., Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 3. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 115-135.
- Meffert, H., *Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 9. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Meffert, H., *Marketing Quo Vadis ?*, in: *W & V Future*, Januar 2002, S. 48-49.
- Meffert, H., Bruhn, M., Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 41, H. 4, 1981, S. 597-613.
- Meffert, H., Burmann, Ch., Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H., Burmann, Ch., Koers, M. (Hrsg.), *Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, Wiesbaden 2002, S. 35-72.
- Meffert, H., Giloth, M., Aktuelle markt- und unternehmensbezogene Herausforderungen an die Markenführung, in: Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.), *Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, Wiesbaden 2002, S. 99-132.
- Meffert, H., Schwetje, T., Messprobleme der Kundenzufriedenheit – Erfahrungen aus einem Marktforschungsprojekt, Arbeitspapier Nr. 114 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Münster 1998.
- Meffert, H., Steffenhagen, H., *Marketing-Prognosemodelle*, Stuttgart 1977.

- Menon, S., Kahn, B., The Impact of Context on Variety Seeking in Product Choices, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 22, 1995, S. 285-295.
- Menon, A., Varadarajan, P. R., A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, 1992, S. 53-71.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, in: *Human Resource Management Review*, Vol. 1, Nr. 1, 1990, S. 61-89.
- Meyer, A., Blümehuber, Ch., Kundenbindung durch Services, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 3. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 269-292.
- Meyer, A., Oevermann, D., Kundenbindung, in: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing*, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1340-1351.
- Meyer-Dohm, P., *Der westliche Büchermarkt*, Stuttgart 1957.
- Miniard, P., Cohen, J., Isolating Attitudinal and Normative Influences in Behavioral Intentions Models, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, 1979, S. 102-110.
- Mittal, V., Kumar, P., Tsiros, M., Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time: A Consumption-System Approach, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63, 1999, S. 88-101.
- Moore, W. L., Lehmann, D. R., Individual Differences in Search Behavior for a Nondurable, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 7, 1980, S. 296-307.
- Morgan, R. M., Hunt, S. D., The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, 1994, No. 3, S. 20-38.
- Müller, W., Riesenbeck, H.-J., Wie aus zufriedenen Kunden auch anhängliche Kunden werden, in: *Harvard Business Manager*, 13. Jg., 1991, Nr. 3, S. 67-79.
- Müller, W. (Hrsg.), *Duden – Bedeutungswörterbuch*, 2. Aufl., Mannheim u. a. 1985.
- Müller-Böling, D., Anforderungen an Tests zur Messung der Arbeitszufriedenheit für die Anwendung in der betrieblichen Praxis, in: Fischer, L. (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit*, Stuttgart 1991, S. 213-232.
- Mulaik, S. A., et al., Evaluation of Goodness-of-Fit-Indices for Structural Equation Models, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 105, 1989, S. 430-445.
- Muniz Jr., A. M., O'Guinn, T. C., Brand Community, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, März 2001, S. 412-432.
- Naumann, E., *Creating Customer Value. The Path to Sustainable Competitive Advantage*, Cincinnati 1995.

- Newman, J., Werbel, R., Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances, *Journal of Marketing Research*, No. 10, Nov. 1973, S. 404-409.
- Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., *Marketing*, 18. durchges. Aufl., Berlin 1997.
- Nolte, H., *Die Markentreue im Konsumgüterbereich*, Bochum 1976.
- Nunnally, J., *Psychometric Theory*, 2. Aufl., New York 1978.
- O. V., Hörbuch-Bestenliste November 1997, in: *Börsenblatt für den Deutschen Buchhandel*, 162. Jg., Nr. 87, 1997, S. 20.
- O. V., Hörbuch-Bestenliste November 2001, in: *Börsenblatt für den Deutschen Buchhandel*, 168. Jg., Nr. 87, 2001, S. 12.
- O. V., Auch Droemer Weltbild diversifiziert ins Hörbuch, *Börsenblatt für den deutschen Buchhandel*, Jg. 168, Nr. 88, 2001, S. 5.
- O. V., Sortimentsketten mit Kleinflächen wachsen weiter, in: *Börsenblatt für den Deutschen Buchhandel*, Jg. 168, Nr. 88, 2001, S. 5.
- O. V., Filialbuchhandel, Versand-Restseller Jokers expandiert stationär, in: *buchreport express*, Nr. 40, Oktober 2001, S. 10.
- O. V., Preisbindung, Auseinandersetzung um Reader eskaliert, in: *buchreport express*, Nr. 40, Oktober 2001, S. 11.
- O. V., Buchmesse, Der Hörbuchherbst eröffnet mit neuen Trends, in: *buchreport express*, Nr. 42, Oktober 2001, S. 15.
- O. V., Buchmesse, Mehr Funktionen, aber wenige Inhalte für neue E-Books, in: *buchreport express*, Nr. 42, Oktober 2001, S. 15.
- O. V., Eichborn gründet Hörbuch Label, in: *Börsenblatt für den Deutschen Buchhandel*, Jg. 168, Nr. 82, 2001, S. 1.
- Ölander, F., Consumer Satisfaction – A Sceptic's View, in: Hunt, H. K. (Hrsg.), *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, Cambridge 1977, S. 409-452.
- Oggenfuss, C. W., Retention Marketing oder verliert Ihr Unternehmen die richtigen Kunden, in: *Thexis*, 9. Jg., 1992, Nr. 6, S. 24-28.
- Ohtwein, M., *Märkte für gebrauchte Güter*, Wiesbaden 1999.
- Oliver, R. L., A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, 1980, S. 460-469.
- Oliver, R. L., A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible Goals, in: Swatz, T., Cowen, D., Brown, S. (Hrsg.), *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice*, 1993, S. 65-85.

- Oliver, R. L., *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*, New York 1997.
- Oliver, R. L., *Whence Consumer Loyalty?*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63, 1999, S. 33-44.
- Page, M., Pitt, L., Berthon, P., *Analysing and Reducing Customer Defections*, in: *Long Range Planning*, Vol. 29, 1996, S. 821-834.
- Parasuraman, A., Zeithaml, A., Berry, L. L., *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, in: *Journal of Retailing*, Vol. 64, Nr. 1, 1988, S. 12-40.
- Park, C. W., Parker Lessig, V., *Students and Housewives: Differences in Susceptibility to Reference Group Influence*, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 4 1977, S. 102-110.
- Parvatiyar, A., Sheth, J. N., *The Domain and Conceptual Foundation of Relationship Marketing*, in: Sheth, J., Parvatiyar, A. (Hrsg.), *Handbook of Relationship Marketing*, New York u. a. 2000, S. 3-38.
- Peter, J. P., *Reliability. A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, 1979, S. 6-17.
- Peter, J. P., *Construct Validity, A Review of Basic Issues and Marketing Practices*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, 1981, S. 133-145.
- Peter, S. I., *Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten*, Wiesbaden 1997.
- Peter, S. I., *Kundenbindung als Marketingziel*, in: *Absatzwirtschaft*, 7/1998, S. 74-80.
- Peterson, R. A., *Relationship Marketing and the Consumer*, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, 1995, S. 278-281.
- Peterson, R., Wilson, W., *Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact*, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, 1992, S. 61-71.
- Plinke, W., *Die Geschäftsbeziehung als Investition*, in: Specht, G., Silberer, G., Engelhardt, W. H. (Hrsg.), *Marketing-Schnittstellen*, Stuttgart 1989, S. 305-325.
- Plinke, W., Söllner, A., *Kundenbindung und Abhängigkeitsbeziehungen*, in: Bruhn, M., Homburg, Ch., *Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*, 3. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 55-79.
- Possmeier, F., *Preispolitik bei hoher Fixkostenintensität*, Lohmar, Köln 2000.
- Pritchard, M., Howard, D., Havitz, M., *Loyalty Measurement: A Critical Examination and Theoretical Extension*, *Leisure Science*, Vol. 14, S. 155-164.

- Rams, W., Kundenbindung im deutschen Mobilfunkmarkt, Determinanten und Erfolgsfaktoren in einem dynamischen Marktumfeld, Wiesbaden 2001.
- Reckenfelderbäumer, M., Welling, M., Der Beitrag einer relativen Einzel- und Prozesskosten- und Deckungsbeitragsrechnung zur Ermittlung von Kundenwerten – konzeptionelle Überlegungen und Gestaltungsempfehlungen, in: Günter, B., Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert – Grundlagen – innovative Konzepte – praktische Umsetzung, Wiesbaden 2001, S. 315-347.
- Reichheld, F. F., Sasser, E. W., Zero Defections. Quality Comes to Service, in: Harvard Business Review, Vol. 68, Nr. 5, 1990, S. 105-111.
- Reichheld, F. F., Sasser, W., Zero Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard Manager, 13. Jg., Nr. 4, 1991, S. 108-116.
- Reinartz, W., Customer Lifetime Value Analysis: An Empirical Framework for Measurement and Explanation, University of Houston, Houston, 1999.
- Reinartz, W. J., Krafft, M., Überprüfung des Zusammenhangs von Kundenbindungsdauer und Kundenertragswert, in: ZfB, 71. Jg., 2001, H. 11, S. 1263-1281.
- Richter, T., Die Aufhebung der Preisbindung für Bücher, Wiesbaden 1995.
- Rieker, S., Bedeutende Kunden, Wiesbaden 1995.
- Rinne, H., Wirtschafts- und Bevölkerungsstatistik, München 1996.
- Robinson, S. L., Kratz, M. S., Rousseau, D. M., Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study, in: Academy of Management Journal, Vol. 37, 1994, S. 137-152.
- Rogall, D., Kundenbindung als strategisches Ziel des Medienmarketing, Marburg 2000.
- Rogers, R. D., Commentary on "The Neglected Variety Drive", in: Journal of Consumer Research, Vol. 3, 1977, S. 88-91.
- Rudolf-Sipötz, E., Kundenwert, Konzeption – Determinanten – Management, St. Gallen 2001.
- Rudolf-Sipötz, E., Tomczak, T., Kundenwert in Forschung und Praxis, St. Gallen 2001.
- Rudolph, B., Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich, Wiesbaden 1998.
- Rürup, B., Die Buchpreisbindung im Lichte der ökonomischen Analyse, in: Everling, U., Rürup, B., Füssel, S. (Hrsg.), Die Buchpreisbindung aus europarechtlicher, ökonomischer und kulturhistorischer Sicht, Frankfurt a. M. 1997, S. 61-87.

- Rust, R. T., Zahorik, A., Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share, in: *Journal of Retailing*, Vol. 69, Nr. 2, 1993, S. 193-215.
- Rust, R. T., Zahorik, A., Keiningham, T. L., Return on Quality (ROQ), Making Service Quality Financially Accountable, in: *Journal of Marketing*, Vol. 59, 1995, S. 58-70.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A., Lemon, K. N., *Driving Customer Equity*, New York et al. 2000.
- Ryans, A. B., Wittink, D. R., The Marketing of Services: Categorization with Implications for Strategy, in: Barnett, G., Bellenger, D. (Hrsg.), *Contemporary Marketing: American Marketing Association*, Chicago 1977, S. 312-314.
- Schallenberg, J., Online-Literatur, [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de), 3. Juli 2001, S. 1.
- Schanz, G., Pluralismus in der Betriebswirtschaftslehre, Bemerkungen zu gegenwärtigen Forschungsprogrammen, in: *ZfbF*, 25. Jg., 1973, S. 131-154.
- Schanz, G., Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre, in: Bea, F. X., Dichtl, E., Schweitzer, M. (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 1, Grundfragen, 6. Aufl., Stuttgart, Jena 1992, S. 57-142.
- Schein, E. H., *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. 1980.
- Schlegel, R. P., Multidimensional Measurement of Attitude Towards Smoking Marijuana, in: *Canadian Journal of Behavioral Science*, Vol. 7, 1975, S. 387-396.
- Schleuning, C., *Dialogmarketing – Theoretische Fundierung, Leistungsmerkmale und Gestaltungsansätze*, Ettlingen 1994.
- Schmöller, P., *Kunden-Controlling – Theoretische Fundierung und empirische Erkenntnisse*, Wiesbaden 2001.
- Schneider, H., Preisbeurteilung als Determinante der Verkehrsmittelwahl – Ein Beitrag zum Preismanagement im Verkehrsdienstleistungsbereich, Wiesbaden 1999.
- Schulz, B., *Kundenpotenzialanalyse im Kundenstamm von Unternehmen*, Frankfurt 1995.
- Schweiger, G., Imagetransfer, in: *Marketing Journal*, Heft 4, 1982, S. 321-323.
- Schwetje, T., Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen – Operationalisierung und Erklärung der Beziehungen am Beispiel des Handels, Wiesbaden 1999.
- Seiwert, M., BSE – Wie sehr leiden die Marketing-Kollegen?, in: *Absatzwirtschafts*, Nr. 3, 2001, S. 14-16.

- Shani, D., Chalasani, S., Exploiting niches using relationship marketing, in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 9, Issue 3, 1992, S. 33-42.
- Sheth, J. N., Relationship Marketing – Paradigm Shift or Shaft?, in: Sheth, J., Parvatiyar, A. (Hrsg.), Handbook of Relationship Marketing, New York u. a. 2000, S. 609-620.
- Sheth, J. N., Parvatiyar, A., The Evolution of Relationship Marketing, in: International Business Review, Vol. 4, 1995, S. 397-418.
- Siefke, A., Zufriedenheit mit Dienstleistungen, Frankfurt a. M. 1998.
- Simonson, I., The Effekt of Purchase Quantity and Timing on Variety-Seeking-Behavior, in: Journal of Marketing Research, Vol. 27, 1990, S. 150-162.
- Sinha, I., De Sarbo, W. S., Young-Helou, S., Sources and Consequences of Customer Value and Customer Loyalty – Empirical Evidence from the Field, Working Paper, Temple University, Philadelphia, 1999.
- Slywotzky, A. J., Shapiro, B. P., Neues Marketingdenken: Der loyale Kunde zählt, nicht die schnelle Mark, in: Harvard Business Manager, Nr. 2/1994, S. 85-95.
- Söllner, A., Commitment in Geschäftsbeziehungen – Das Beispiel Lean Production, Wiesbaden 1993.
- Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., Consumer Behaviour – A European Perspective, Harlow u. a. 1999.
- Spahlinger, L. I., Herrmann, A., Huber, F., Magin, S., Konzept zur effizienten Gestaltung von Kundenbeziehungen durch Kundenwertmanagement, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 541-557.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., Fahey, L., Market-Based Assets and Shareholder Value. A Framework for Analysis, in: Journal of Marketing, Vol. 62, 1998, S. 2-18.
- Staehele, W. H., Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, 8. Aufl., München 1999.
- Stahl, H. K., Kundenloyalität kritisch betrachtet, in: Hinterhuber, H. H., Matzler, K. (Hrsg.), Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 83-101.
- Stauss, B., Seidel, W., Beschwerdemanagement: Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden, München, Wien 1996
- Steensma, H. K., Lyles, M. A., Explaining IJV Survival in a Transitional Economy Through Social Exchange and Knowledgebased Perspectives, in: Strategic Management Journal, H. 8, 2000, S. 831-851.

- Stock, R., Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit – Direkte, indirekte und moderierende Effekte, Wiesbaden 2001.
- Storbackea, K., Strandvik, T., Grönroos, Ch., Managing Customer Relationship for Profit: The Dynamics of Relationship Quality, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, Nr. 5, 1994, S. 21-38.
- Theodorson, G. A., Theodorson, A. G., *A Modern Dictionary of Sociology*, New York 1969.
- Thibaut, J., Kelley, H., *The Social Psychology of Groups*, New York u. a. 1959.
- Thurstone, L. L., Attitudes can be measured, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 33, 1928, S. 529-554.
- Tietz, B., Königs idee Buchgemeinschaft – Neue Leser durch eine neue Marktpolitik, in: Bertelsmann AG (Hrsg.), 1835-1985 – 150 Jahre Bertelsmann, München 1985, S. 339-356.
- Tietze, J., *Einführung in die angewandte Wirtschaftsmathematik*, Aachen 1992.
- Tomczak, T., Dittrich, S., Kundenbindung – bestehende Kundenpotenziale langfristig nutzen, in: Hinterhuber, H. H., Matzler, K. (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 103-126.
- Tomczak, T., Dittrich, S., Kundenbindung durch Kundenclubs, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*, 3. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 251-268.
- Trommsdorff, V., *Konsumentenverhalten*, 3. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln 1998.
- Tscheulin, D. K., "Variety-Seeking-Behavior" bei nicht-habitualisierten Konsumentenentscheidungen, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg. 46, 1994, S. 54-62.
- Tse, D., Wilton, P., Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, 1988, S. 204-212.
- Tucker, W., The Development of Brand Loyalty, *Journal of Marketing Research*, Vol. 1, 1964, S. 32-35.
- Ulrich, D., Tie the Corporate Knot: Gaining Complete Customer Commitment, *Sloan Management Review*, Summer 1989, S. 19-27.
- Ulrich, P., Gluri, E., *Management: Eine konzentrierte Einführung*, Bern 1975.
- Venkatesan, M., Experimental Study of Consumer Behavior Conformity and Independence, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, S. 1976, S. 384-387.

- Venkatesan, M., Cognitive Consistency and Novelty Seeking, in: Ward, S., Robertson, T. (Hrsg.), *Consumer Behavior, Theoretical Sources*, Englewood Cliffs, N. J., 1973, S. 355-384.
- Wahrig, G., Krämer, H., Zimmermann, H. (Hrsg.), *Brockhaus – Deutsches Wörterbuch*, Wiesbaden, Stuttgart 1984.
- Wallenfels, D., Rechtsstreit mit Ex Libris beendet, in: *Börsenblatt für den Deutschen Buchhandel*, Jg. 168, Nr. 87, 1997, S. 3.
- Weber, J., *Einführung in das Controlling*, 8. Aufl., Stuttgart 1999.
- Webster, F. E., The Changing Role of Marketing in the Cooperation, in: *Journal of Marketing*, 56. Jg., 1992, S. 1-17.
- Weinberg, P., Markentreue und Markenwechsel, in: Hoyos, C., Kroeber-Riel, W., Rosenstiel, L. (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen: Gesamtwirtschaft – Markt – Organisation – Arbeit*, München 1987, S. 162-169.
- Westbrook, R., Oliver, R. L., The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, 1991, S. 84-91.
- Westbrook, R., Reilly, M., Value-Percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction, in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 10, 1983, S. 256-261.
- Williams, L. J., Holahan, P. J., Parsimony-Based Fit Indices for Multiple-Indicator models: Do They Work?, in: *Structural Equation Modeling*, Vol. 1, 1994, S. 161-189.
- Wirtz, J., A Critical Review of Models in Consumer Satisfaction, in: *Asian Journal of Marketing*, Dec. 1993.
- Wirtz, J., Bateson, J., Consumer Satisfaction with Services: Integrating the Environmental Perspective in Services Marketing into the Traditional Disconfirmation Paradigm, in: *Journal of Business Research*, Vol. 44, 1999, S. 55-66.
- Wirtz, J., Kum, D., Determinants of Membership Marketing Programs, in: *Der Markt*, 40. Jg., 2001, Nr. 156, S. 40-50.
- Wittmann, W., Information, in: Grochla, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 894-904.
- Woodruff, R. B., Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, 1997, S. 139-153.
- Www.derclub.de, 06.06.2002.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A., The Behavioral Consequences of Service Quality, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60, 1996, S. 31-46.

## SCHRIFTEN ZUM MARKETING

- Band 1 Friedrich Wehrle: Strategische Marketingplanung in Warenhäusern. Anwendung der Portfolio-Methode. 1981. 2. Auflage. 1984.
- Band 2 Jürgen Althans: Die Übertragbarkeit von Werbekonzeptionen auf internationale Märkte. Analyse und Exploration auf der Grundlage einer Befragung bei europaweit tätigen Werbeagenturen. 1982.
- Band 3 Günter Kimmeskamp: Die Rollenbeurteilung von Handelsvertretungen. Eine empirische Untersuchung zur Einschätzung des Dienstleistungsangebotes durch Industrie und Handel. 1982.
- Band 4 Manfred Bruhn: Kundenzufriedenheit und Beschwerden. Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen. 1982.
- Band 5 Heribert Meffert (Hrsg.): Kundendienst-Management. Entwicklungsstand und Entscheidungsprobleme der Kundendienstpolitik. 1982.
- Band 6 Ralf Becker: Die Beurteilung von Handelsvertretern und Reisenden durch Hersteller und Kunden. Eine empirische Untersuchung zum Vergleich der Funktionen und Leistungen. 1982.
- Band 7 Gerd Schnetkamp: Einstellungen und Involvement als Bestimmungsfaktoren des sozialen Verhaltens. Eine empirische Analyse am Beispiel der Organspendebereitschaft in der Bundesrepublik Deutschland. 1982.
- Band 8 Stephan Bentz: Kennzahlensysteme zur Erfolgskontrolle des Verkaufs und der Marketing-Logistik. Entwicklung und Anwendung in der Konsumgüterindustrie. 1983.
- Band 9 Jan Honsel: Das Kaufverhalten im Antiquitätenmarkt. Eine empirische Analyse der Kaufmotive, ihrer Bestimmungsfaktoren und Verhaltenswirkungen. 1984.

## SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

- Band 10 Matthias Krups: Marketing innovativer Dienstleistungen am Beispiel elektronischer Wirtschaftsinformationsdienste. 1985.
- Band 11 Bernd Faehsler: Emotionale Grundhaltungen als Einflußfaktoren des Käuferverhaltens. Eine empirische Analyse der Beziehungen zwischen emotionalen Grundhaltungen und ausgewählten Konsumstrukturen. 1986.
- Band 12 Ernst-Otto Thiesing: Strategische Marketingplanung in filialisierten Universalbanken. Integrierte Filial- und Kundengruppenstrategien auf der Grundlage erfolgsbeeinflussender Schüsselfaktoren. 1986.
- Band 13 Rainer Landwehr: Standardisierung der internationalen Werbeplanung. Eine Untersuchung der Prozeßstandardisierung am Beispiel der Werbebudgetierung im Automobilmarkt. 1988.
- Band 14 Paul-Josef Patt: Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel. Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels. 1988. 2. Auflage. 1990.
- Band 15 Elisabeth Tolle: Der Einfluß ablenkender Tätigkeiten auf die Werbewirkung. Bestimmungsfaktoren der Art und Höhe von Ablenkungseffekten bei Rundfunkspots. 1988.
- Band 16 Hanns Ostmeier: Ökologieorientierte Produktinnovationen. Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung ihrer Erfolgseinschätzung. 1990.
- Band 17 Bernd Büker: Qualitätsbeurteilung investiver Dienstleistungen. Operationalisierungsansätze an einem empirischen Beispiel zentraler EDV-Dienste. 1991.
- Band 18 Kerstin Ch. Monhemius: Umweltbewußtes Kaufverhalten von Konsumenten. Ein Beitrag zur Operationalisierung, Erklärung und Typologie des Verhaltens in der Kaufsituation. 1993.

Mathias Giloth - 978-3-631-75071-1

- Band 19 Uwe Schürmann: Erfolgsfaktoren der Werbung im Produktlebenszyklus. Ein Beitrag zur Werbewirkungsforschung. 1993.
- Band 20 Ralf Birkelbach: Qualitätsmanagement in Dienstleistungszentren. Konzeption und typenspezifische Ausgestaltung unter besonderer Berücksichtigung von Verkehrsflughäfen. 1993.
- Band 21 Simone Frömbling. Zielgruppenmarketing im Fremdenverkehr von Regionen. Ein Beitrag zur Marktsegmentierung auf der Grundlage von Werten, Motiven und Einstellungen. 1993.
- Band 22 Marcus Poggenpohl: Verbundanalyse im Einzelhandel auf der Grundlage von Kundenkarteninformationen. Eine empirische Untersuchung von Verbundbeziehungen zwischen Abteilungen. 1994.
- Band 23 Kai Bauche: Segmentierung von Kundendienstleistungen auf investiven Märkten. Dargestellt am Beispiel von Personal Computern. 1994.
- Band 24 Ewald Werthmüller: Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing. Ein Beitrag zur Fundierung des Placemarketing. 1995.
- Band 25 Nicolaus Müller: Marketingstrategien in High-Tech-Märkten. Typologisierung, Ausgestaltungsformen und Einflußfaktoren auf der Grundlage strategischer Gruppen. 1995.
- Band 26 Nicolaus Henke: Wettbewerbsvorteile durch Integration von Geschäftsaktivitäten. Ein zeitablaufbezogener wettbewerbsstrategischer Analyseansatz unter besonderer Berücksichtigung des Einsatzes von Kommunikations- und Informationssystemen (KIS). 1995.
- Band 27 Kai Laakmann: *Value-Added Services* als Profilierungsinstrument im Wettbewerb. Analyse, Generierung und Bewertung. 1995.
- Band 28 Stephan Wöllenstein: Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen. Eine Analyse von Einflußfaktoren und Erfolgswirkungen auf der Grundlage eines Vertragshändlersystems im Automobilhandel. 1996.
- Band 29 Michael Szeilga: Push und Pull in der Markenpolitik. Ein Beitrag zur modellgestützten Marketingplanung am Beispiel des Reifenmarktes. 1996.
- Band 30 Hans-Ulrich Schröder: Globales Produktmanagement. Eine empirische Analyse des Instrumenteeinsatzes in ausgewählten Branchen der Konsumgüterindustrie. 1996.
- Band 31 Peter Lensker: Planung und Implementierung standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien in Filialbetrieben des Einzelhandels. 1996.
- Band 32 Michael H. Ceyp: Ökologieorientierte Profilierung im vertikalen Marketing. Dargestellt am Beispiel der Elektrobranche. 1996.
- Band 33 Mark Unger: Die Automobil-Kaufentscheidung. Ein theoretischer Erklärungsansatz und seine empirische Überprüfung. 1998.
- Band 34 Ralf Ueding: Management von Messebeteiligungen. Identifikation und Erklärung messespezifischer Grundhaltungen auf der Basis einer empirischen Untersuchung. 1998.
- Band 35 Andreas Siefke: Zufriedenheit mit Dienstleistungen. Ein phasenorientierter Ansatz zur Operationalisierung und Erklärung der Kundenzufriedenheit im Verkehrsbereich auf empirischer Basis. 1998.
- Band 36 Irene Giesen-Netzer: Implementierung von Rücknahme- und Recyclingsystemen bei Gebrauchsgütern. 1998.
- Band 37 Frithjof Netzer: Strategische Allianzen im Luftverkehr. Nachfragerorientierte Problemfelder ihrer Gestaltung. 1999.
- Band 38 Silvia Danne: Messebeteiligungen von Hochschulen. Ziele und Erfolgskontrolle. 2000.
- Band 39 Martin Koers: Steuerung von Markenportfolios. Ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft. 2001.

- Band 40 Frank Wolter: Koordination im internationalen Umweltmanagement. Dargestellt an Beispielen aus der Automobilindustrie. 2002.
- Band 41 Mirko Caspar: Cross-Channel-Medienmarken. Strategische Optionen, Ausgestaltungsmöglichkeiten und nachfragerseitige Bewertung. 2002.
- Band 42 Andreas Seifert: Typologie des Marketing-Management. Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen und internationale empirische Befunde. 2002.
- Band 43 Markus Dömer: Ressourcenbasierte Erschließung neuer Märkte. Dargestellt am Beispiel der Textilindustrie. 2002.
- Band 44 Jens Röder: Europäische Markterschließungsstrategien im Schienenverkehrsdienstleistungsbereich am Beispiel des Personenverkehrs der Deutschen Bahn AG. 2003.
- Band 45 Andreas Bierwirth: Die Führung der Unternehmensmarke. Ein Ansatz zum zielgruppenorientierter Corporate Branding. 2003.
- Band 46 Mathias Giloth: Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen. Ein Beitrag zum Kundenwertmanagement - dargestellt am Beispiel von Buchgemeinschaften. 2003.

Christine Scheck

## Nachkaufmarketing

**Ein interdisziplinärer Ansatz zur Generierung von Strategien der Kundenbindung unter besonderer Berücksichtigung von Kundenclubs**

Frankfurt/M., Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Wien, 1999.

XVIII, 302 S., zahlr. Graf.

Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft.

Bd. 2527

ISBN 3-631-35132-1 · br. € 57.–\*

Unternehmen im Konsumgüterbereich agieren unter ständig anwachsendem Wettbewerbsdruck. Ferner sind gesellschaftliche Trends wie die steigende Werbesättigung, die rückläufige Einbindung der Konsumenten in soziale Gruppen, eine starke Erlebnisorientierung und eine hohe Erwartungshaltung zusehends kritischerer Verbraucher zu verzeichnen. Im Rahmen dieser Arbeit werden Wege aufgezeigt, die aus dieser Anonymität herausführen und das Denken in langfristigen Geschäftsbeziehungen zu loyalen Kunden in den Mittelpunkt rücken. Dabei bietet die Nachkaufphase noch ungleich mehr Differenzierungspotentiale. Es wird ein geschlossenes Konzept des Nachkaufmarketing erarbeitet, indem das Instrumentarium des Nachkaufmarketing behandelt und abschließend evaluiert wird.

*Aus dem Inhalt:* Nachkaufverhalten – Nachkaufmarketing – Relationship-Marketing – Kundenclubs – Beschwerdemanagement – Nachkaufservice – Nachkaufkommunikation



Frankfurt/M · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

Auslieferung: Verlag Peter Lang AG

Moosstr. 1, CH-2542 Pieterlen

Telefax 00 41 (0) 32 / 376 17 27

\*inklusive der in Deutschland gültigen Mehrwertsteuer  
Preisänderungen vorbehalten

Homepage <http://www.peterlang.de>

Mathias Giloth - 978-3-631-75071-1

Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 08:40:09AM

via free access