

# 8 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

*Friedemann W. Nerdinger, Christina Neumann*

## 8.1 Einführung – 128

## 8.2 Definitionsansätze – 128

8.2.1 Kundenzufriedenheit – 128

8.2.2 Kundenbindung – 130

## 8.3 Theoretische Ansätze – 131

8.3.1 Entstehung von Kundenzufriedenheit – 131

8.3.2 Entstehung von Kundenbindung – 134

## 8.4 Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung – 136

8.4.1 Messung der Kundenzufriedenheit – 136

8.4.2 Messung der Kundenbindung – 141

## 8.5 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung – 141

Literatur – 144



## 8.1 Einführung

► Ein Kunde ist die jeweils wichtigste Person in dem Betrieb. Er ist nicht von uns abhängig, sondern wir von ihm. Er bedeutet keine Unterbrechung in unserer Arbeit, sondern ist ihr Inhalt. Er ist kein Außenseiter unseres Geschäfts, er ist ein Teil von ihm. Er ist niemand, mit dem man sich streitet. Denn niemand wird jemals einen Streit mit einem Kunden gewinnen. Ein Kunde ist eine Person, die uns ihre Wünsche mitteilt. Unsere Aufgabe ist es, diese zu seiner Zufriedenheit auszuführen. (Hans Heinrich Path im Kloster Eismar, ca. 12. Jahrhundert)

Der Kunde zählt zu den wichtigsten Bestandteilen des immateriellen Vermögens eines Unternehmens, sein Wert bestimmt sich v. a. durch den tatsächlichen Ertrag aus einer bestehenden oder zukünftigen Kundenbeziehung. Kunden verfügen darüber hinaus aber auch über verschiedene Potenziale, die von Unternehmen genutzt werden. Dazu gehört das Potenzial zum Verkaufserfolg, z. B. durch Wiederkäufe oder das sog. Cross-Buying, d. h. durch den Erwerb von zusätzlichen, von der Ursprungsleistung unabhängigen Leistungen eines anderen Geschäftsbereichs (vgl. Tomczak & Rudolf-Sipötz, 2003). Der Kunde kann aber auch durch Weiterempfehlung der Produkte oder Dienstleistungen die Gewinnung neuer Kunden beeinflussen, und er kann bei der Entwicklung neuer Produkte hilfreich sein (Tomczak & Rudolf-Sipötz, 2003).

Der eminenten Bedeutung der Kunden stehen aber u. a. die Stagnation der Märkte und ein daraus resultierender zunehmender Verdrängungswettbewerb gegenüber. Diese Entwicklungen erschweren es, neue Kunden zu gewinnen – darin liegt ein Grund, warum das Konzept der ► Kundenbindung immer wichtiger wird. Für eine verstärkte Bindung des Kunden an das Unternehmen sprechen aber auch die ständig steigenden Kosten der Neukundenakquisition im Vergleich zur Pflege bestehender Kunden (Meffert, 2005).

**Kundenbindung** kann aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden, gewöhnlich ist der Blick aus der Perspektive des Anbieters gemeint. Dazu zählen alle Aktivitäten, die seitens des Leistungserbringers zur Intensivierung der Kundenbeziehung unternommen werden, wie z. B. der Aufbau von Kontaktstellen, die dem Kunden eine direkte Ansprache des Unternehmens erleichtern. Kundenbindung kann aber auch aus Sicht

des Kunden betrachtet werden. Diese nachfragerorientierte Perspektive bezieht sich beispielsweise auf Einstellungen des Kunden zur Geschäftsbeziehung (Diller, 1996). Das ist der Blickwinkel, den gewöhnlich die Wirtschaftspsychologie einnimmt und der auch den folgenden Ausführungen zugrunde liegt.

Wie lässt sich Kundenbindung herstellen? Vielfach wird davon ausgegangen, dass Kundenbindung durch ► **Kundenzufriedenheit** entsteht. Nicht zuletzt deshalb steht das Thema Kundenzufriedenheit im Fokus von Wissenschaft und Praxis. Die wissenschaftlichen Untersuchungen, die sich mit Kundenzufriedenheit beschäftigen, füllen mittlerweile ganze Bibliotheken – bis zum Jahr 1992 wurden bereits über 15.000 veröffentlichte Untersuchungen gezählt (vgl. Giering, 2000). In der Praxis wenden Unternehmen erhebliche Ressourcen auf, um die Zufriedenheit ihrer Kunden zu messen und möglichst zu steigern (Homburg & Bucerius, 2006).

Ob allerdings Kundenzufriedenheit in jedem Fall zu Kundenbindung führt, ist umstritten. Manche Kunden wechseln den Anbieter, obwohl sie mit den Leistungen zufrieden sind; andere bleiben ihm treu, obwohl sie mit dessen Leistung unzufrieden sind (Stauss & Neuhaus, 2006). Die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wird im Folgenden genauer untersucht. Zu diesem Zweck werden zunächst die beiden Konstrukte genauer betrachtet, wobei die wichtigsten theoretischen Ansätze zu ihrer Erklärung ebenso dargestellt werden wie ausgewählte Messansätze.

## 8.2 Definitionsansätze

### 8.2.1 Kundenzufriedenheit

Die Entwicklung von Kundenzufriedenheit kann auf verschiedene Weise erklärt werden. In der Wissenschaft hat sich das ► **Diskonfirmationsparadigma** weitgehend durchgesetzt (auch als C/D-Paradigma = Confirmation/Disconfirmation-Paradigma bezeichnet; vgl. Homburg & Stock-Homburg, 2006). Demnach entsteht Kundenzufriedenheit, wenn ein Kunde seine aktuellen Erfahrungen bei der Produktnutzung (**Ist-Leistung**) mit seinen Erwartungen vergleicht (**Soll-Leistung**). Entspricht die Ist-Leistung der Soll-Leistung, d. h. kommt es zur Bestätigung der Erwartungen (**Konfirmation**), führt das zu Zufriedenheit. Übertrifft die tatsächliche Leistung die

erwartete Leistung (**positive Diskonfirmation**), so entsteht besonders hohe Zufriedenheit. Unzufriedenheit resultiert dagegen, wenn die Ist-Leistung die Erwartungen deutlich nicht erfüllt (**negative Diskonfirmation**).

Nach diesem Ansatz soll Zufriedenheit bei Konfirmation und bei positiver Diskonfirmation entstehen. Demgegenüber gehen andere Autoren davon aus, dass bei Bestätigung der Leistung lediglich **Indifferenz** entsteht, Zufriedenheit bildet sich demnach erst bei positiver Diskonfirmation (z. B. Hill, 1986). Weiterhin wird angenommen, dass die Grenze zwischen Zufriedenheit und Unzufriedenheit nicht durch einen Punktwert gekennzeichnet ist, sondern es sich hierbei um eine **Toleranzzone** handelt. Liegt der Vergleichswert von Ist- und Soll-Leistung innerhalb dieses Bereichs, so wird die Leistung als zufriedenstellend eingestuft. Bei einer sehr starken positiven Diskonfirmation sind die Kunden begeistert (Stauss, 1999; vgl. ■ Abb. 8.1).

Bei der Ist-Leistung handelt es sich um das vom Kunden wahrgenommene Leistungsniveau. Eine objektive gleiche Leistung kann von unterschiedlichen Kunden jeweils unterschiedlich wahrgenommen werden. Dieser subjektiv wahrgenommenen Ist-Leistung stehen als Vergleichsstandard die Erwartungen der Kunden gegenüber; sie stellen das Leistungsniveau dar, welches ein

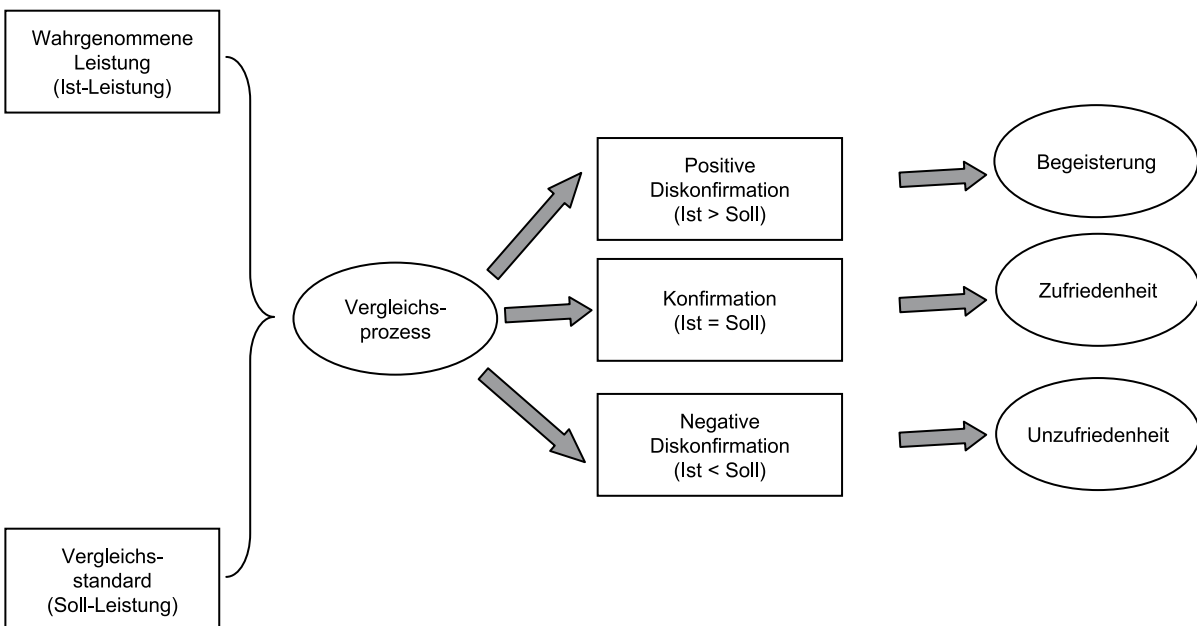
Kunde fordert. Wichtige Quellen von Erwartungen sind die persönlichen Bedürfnisse des Kunden, seine bisherigen Erfahrungen, mündliche Empfehlungen durch Bekannte sowie Versprechungen des Unternehmens (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1992).

Nach dem C/D-Paradigma ist Kundenzufriedenheit das Ergebnis eines kognitiven Vergleichs von wahrgenommener Ist- und Soll-Leistung. Zufriedenheit kann aber auch als Gefühl betrachtet werden; entsprechend wurde in der Forschung zur Kundenzufriedenheit die Bedeutung von Emotionen nachgewiesen (Wirtz & Bateson, 1999).

Kundenzufriedenheit kann somit als Einstellung gegenüber einem Objekt definiert werden, die folgende Aspekte umfasst (Homburg, Giering & Hentschel, 1999):

- die **kognitive Komponente**, also die Bildung einer Meinung über ein Objekt, z. B. über ein Produkt oder eine Dienstleistung,
- die **emotionale Komponente**, d. h. die bei der Bewertung der jeweiligen Objekte auftretenden Gefühle.

Der relative Einfluss der kognitiven und emotionalen Komponenten bei der Entstehung von Kundenzufrie-



■ **Abb. 8.1.** Das Diskonfirmationsparadigma (C/D-Paradigma). (In Anlehnung an Homburg, Giering & Hentschel, 1999)

denheit kann sich im Zeitverlauf verändern. In einer Studie von Homburg, Koschate und Hoyer (2006) stieg der Einfluss der kognitiven Komponente im Zeitverlauf an, während der Einfluss der emotionalen Komponente abnahm. Kundenzufriedenheit sollte daher als dynamisches Konstrukt betrachtet werden.

Geht man von der Drei-Komponenten-Theorie der Einstellung aus (vgl. Nerdinger, 2003a), so müsste bei der Definition von Kundenzufriedenheit als Einstellung zusätzlich noch eine Verhaltensbereitschaft berücksichtigt werden. Gemeint ist damit die Absicht eines Kunden, Produkte oder Dienstleistungen wieder zu kaufen oder weiterzupfehlen. Allerdings konzentriert sich die Messung von Kundenzufriedenheit auf die kognitive und emotionale Komponente (vgl. ► Abschn. 8.4.1), daher wird die Verhaltensabsicht hier nicht als Definitionsbestandteil von Kundenzufriedenheit angesehen, sondern im Zusammenhang mit der Kundenbindung diskutiert (vgl. ► Abschn. 8.2.2).

Nach dem Modell des Diskonfirmationsparadigmas entsteht Kundenzufriedenheit aufgrund einer bestimmten Transaktion, d. h. aus einer einzigen Kauf- oder Nutzungserfahrung. Demgegenüber zeigt die Forschung, dass sich aufgrund einer einzelnen Transaktion gewöhnlich nur etwas über die Haltung gegenüber einem bestimmten Produkt oder einer bestimmten Dienstleistung aussagen lässt, das Zufriedenheitsurteil über alle bereits stattgefundenen Transaktionen hinweg – die sog. kumulative Zufriedenheit – dagegen aussagekräftiger in Bezug auf den Erfolg eines Unternehmens ist (Giering, 2000). Im Folgenden wird daher Kundenzufriedenheit als zeit-

lich überdauernde Einstellung verstanden, die sich im Verlauf mehrerer Transaktionen entwickelt.

**Definition**

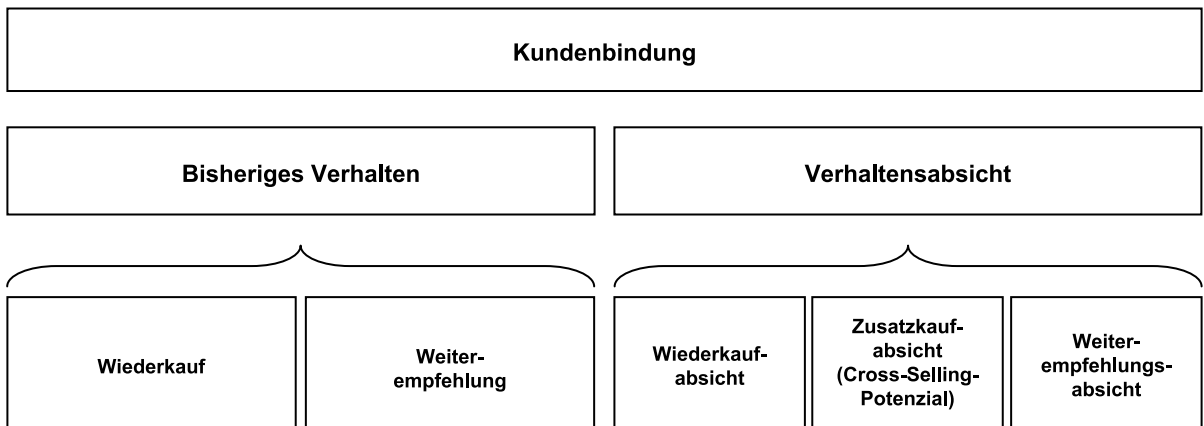
Kundenzufriedenheit ist die kognitive und emotionale Bewertung der gesamten Erfahrungen mit einem bestimmten Anbieter und dessen Produkten bzw. Dienstleistungen (vgl. Homburg et al. 1999).

**8.2.2 Kundenbindung**

Kundenbindung umfasst sowohl das bisherige Verhalten als auch die Verhaltensabsicht eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen. Zum bisherigen Verhalten zählt das tatsächlich gezeigte Wiederkauf- und Weiterempfehlungsverhalten, die Verhaltensabsicht ist v. a. durch Wiederkauf-, Zusatzkauf- (Cross-Selling) sowie Weiterempfehlungsabsicht gekennzeichnet (Meyer & Oevermann, 1995; vgl. ■ Abb. 8.2).

Aus der nachfragerorientierten Perspektive kann Kundenbindung verschiedene **Ursachen** haben (Meyer & Oevermann, 1995):

- **psychologische Faktoren** (z. B. die Zufriedenheit eines Kunden mit Produkten einer Marke; ► Info-Box),
- **situative Faktoren** (z. B. ob ein Produkt für den Konsumenten bequem zu erwerben ist),
- **rechtliche Faktoren** (z. B. der Vertrag mit einem Fitnessstudio über eine bestimmte Mindestlaufzeit),



■ **Abb. 8.2.** Das Konstrukt »Kundenbindung«. (In Anlehnung an Homburg & Faßnacht, 2001)

- **ökonomische Faktoren** (z. B. ob die Kosten eines bestimmten Produkts deutlich geringer sind als bei vergleichbaren Konkurrenzprodukten),
- **technologische Faktoren** (z. B. wenn ein Unternehmen eine Software verwendet, die den Bedürfnissen des Kunden entgegenkommt).

#### Info-Box

#### Kundenbindung – ein psychisches Konstrukt

In Bezug auf Kundenbindung herrscht **Uneinigkeit in der Begriffsbestimmung**, so betrachten Weinberg und Terlutter (2005) Kundenbindung »als ein psychisches Konstrukt der Verbundenheit oder Verpflichtung einer Person gegenüber einer anderen Person oder einem Unternehmen ... Kundenbindung kann auch ein Zustand der Gebundenheit sein, wobei dieser Zustand immer mit psychischen Konsequenzen einhergeht.« (Weinberg & Terlutter, 2005, S. 46)

**Verbundenheit** wird hier als positives Gefühl verstanden, das durch die Zufriedenheit eines Kunden bestimmt wird. Stellen beispielsweise die Leistungen eines Friseurs einen Kunden zufrieden, so kann sich dieser der Person des Friseurs verbunden fühlen und in der Folge das Geschäft weiterempfehlen. Das Gefühl der **Verpflichtung** kann dagegen von einer Person sowohl positiv als auch negativ erlebt werden (Weinberg & Terlutter, 2005). Geht der Kunde z. B. schon über Jahre hinweg zum selben Friseur, so kann er sich aufgrund einer persönlichen Beziehung gegenüber dem Friseur verpflichtet fühlen. Fühlt er sich dem Friseur zudem verbunden, ist die Beziehung mit einem positiven Gefühl belegt. Ist die Person mittlerweile jedoch mit der Leistung des Friseurs unzufrieden, so kann die Verpflichtung auch negativ empfunden werden. Ursächlich ist dafür, dass **Gebundenheit** durch den Aufbau von Wechselbarrieren – z. B. durch vertragliche Regelungen – seitens des Anbieters entsteht, wodurch der Kunde in seiner Wahlfreiheit eingeschränkt wird (Bliemel & Eggert, 1998).

## 8.3 Theoretische Ansätze

### 8.3.1 Entstehung von Kundenzufriedenheit

Das Diskonfirmationsparadigma (► Abschn. 8.2.1) bildet das Grundmodell zur Erklärung der Entstehung von Kundenzufriedenheit. Eine Reihe von psychologischen Theorien liefert detaillierte Ansätze zur genaueren Erklärung einzelner Aspekte dieses Modells. Dazu zählt die Assimilations-Kontrast-Theorie, die erklärt, wie Vergleichsstandards (Soll-Leistung) oder wahrgenommene Leistungen (Ist-Leistung) nachträglich verändert werden. Mit der Attributionstheorie und der Zwei-Faktoren-Theorie der Kundenzufriedenheit kann dagegen der Zusammenhang zwischen Erfüllung und dem Grad der Zufriedenheit erklärt werden (vgl. Homburg & Stock-Homburg, 2006).

#### Assimilations-Kontrast-Theorie

Die Assimilations-Kontrast-Theorie verbindet 2 eigenständige theoretische Ansätze, um die nachträgliche Veränderung der Ist- bzw. Soll-Leistung zu erklären. Die **Assimilationstheorie** geht aus von der Theorie kognitiver Dissonanz von Festinger (1957; ► Abschn. 8.3.2), wonach Individuen ein Gleichgewicht ihres kognitiven Systems anstreben. Bezogen auf die Kundenzufriedenheit kann die Konfirmation der Erwartungen als Gleichgewicht angesehen werden. Dieser Zustand sollte demnach erstrebenswert sein. Liegt dagegen Diskonfirmation vor – egal ob in positiver oder negativer Richtung –, sind Individuen bestrebt, die Differenz zwischen Ist- und Soll-Leistung zu verkleinern. In diesem Fall passen sie entweder die Erwartungen an die wahrgenommene Leistung oder umgekehrt die Wahrnehmung an die Erwartungen an. Dieser Mechanismus wird als Assimilationseffekt bezeichnet (Anderson, 1973).

Die **Kontrasttheorie** geht vom entgegengesetzten Effekt aus. Nehmen Individuen eine Differenz zwischen Erwartung und wahrgenommener Leistung wahr, so neigen sie dazu, diese Differenz zu vergrößern (Anderson, 1973). Bei Übererfüllung der Erwartungen durch die wahrgenommene Leistung wird die Differenz zur Erwartung im Sinne der Kontrasttheorie subjektiv vergrößert. Kunden werden daher zufriedener sein, als dies aufgrund der tatsächlichen Leistung zu erwarten wäre (Churchill & Surprenant, 1982). Umgekehrt werden sie besonders unzufrieden sein, wenn die Erwartung durch die Ist-Leistung nicht erfüllt wird. Dies wird als Kontrasteffekt bezeichnet.

Die **Assimilations-Kontrast-Theorie**, in der beide Ansätze verbunden werden, geht davon aus, dass Individuen Beurteilungen in Abhängigkeit von einem Ankerreiz vornehmen (Hovland, Harvey & Sherif, 1957). Die Erwartung eines Konsumenten kann einen Ankerreiz bilden. Der subjektive Abstand zwischen der Erwartung (Ankerreiz) und der Wahrnehmung bestimmt, wie die wahrgenommene Leistung bewertet wird, d. h. ob der Assimilations- oder der Kontrasteffekt einsetzt. Weicht die wahrgenommene Leistung subjektiv nur relativ wenig von der Erwartung ab, kommt es zur Assimilation, d. h. die wahrgenommene Leistung wird näher an die erwartete Leistung gerückt. Liegt die wahrgenommene Leistung jedoch deutlich über oder unter den Erwartungen, setzt der Kontrasteffekt ein (Sherif & Hovland, 1961). Die Differenz zwischen Erwartung und Wahrnehmung wird in diesem Fall vergrößert.

Wie stark darf die Abweichung maximal sein, bzw. wie gering muss sie mindestens sein, damit die jeweiligen Effekte einsetzen? Sherif und Hovland (1961) gehen davon aus, dass sich hierbei die folgenden Bereiche unterscheiden lassen:

- **Bereich der Akzeptanz:** Liegt die Differenz in diesem Bereich, tritt der Assimilationseffekt ein, d. h. es erfolgt eine nachträgliche Anpassung der Erwartung bzw. der wahrgenommenen Leistung.
- **Bereich der Ablehnung:** In diesem Bereich setzt der Kontrasteffekt ein, d. h. die Differenz zwischen Ist- und Soll-Leistung wird vergrößert.
- **Bereich der Neutralität:** Hier zeigt sich keiner der beiden Effekte, die Erwartung bzw. die wahrgenommene Leistung werden nicht angepasst.

Die persönliche Bedeutung des Beurteilungsobjekts ist entscheidend für das Ausmaß der Zone. Ist ein Beurteilungsobjekt für ein Individuum persönlich bedeutsam, so wird der Bereich der Ablehnung größer sein als der Bereich der Akzeptanz. Wenn umgekehrt ein Beurteilungsobjekt persönlich weniger bedeutsam ist, so wird der Bereich der Akzeptanz größer sein und der Ablehnungsbereich entsprechend geringer (zur empirischen Überprüfung im wirtschaftspsychologischen Kontext vgl. Olson & Dover, 1979).

### Attributionstheorie

Die Attributionstheorie beschreibt, wie sich Menschen Ereignisse in ihrer Umwelt erklären, indem sie diesen Ursachen attribuieren, d. h. zuschreiben. Bezogen auf

das Entstehen von Kundenzufriedenheit kann die Attributionstheorie erklären, warum bei gleichen Konfirmationsniveaus unterschiedliche Grade der Zufriedenheit auftreten können (Homburg & Stock-Homburg, 2006).

Ursachen für die Erklärung von Ereignissen können nach dem Ort der Entstehung, nach ihrer Kontrollierbarkeit und der zeitlichen Stabilität unterschieden werden (Folkes, 1984). In Bezug auf den **Ort der Verursachung** bestehen 2 Möglichkeiten, die als interne bzw. externe Attribution bezeichnet werden (Heider, 1958):

- **Internale Attribution:** In diesem Fall werden Ereignisse durch Faktoren erklärt, die in der handelnden Person liegen. Beobachtet z. B. der Kunde eines Supermarktes, wie eine Kassiererin einen anderen Kunden unhöflich behandelt, so könnte er das gezeigte Verhalten auf ein Merkmal der Person – z. B. den Charakter der Kassiererin – zurückführen.
- **Externale Attribution:** Bei dieser Form wird das Ereignis auf Faktoren der Umwelt zurückgeführt. Erklärt der Kunde das Verhalten der Kassiererin beispielsweise durch ihre starke Belastung aufgrund des hohen Kundenandrangs, dann wird das unpassende Verhalten auf eine in der Umwelt zu findende Ursache zurückgeführt.

Der Ort der Verursachung hat große Auswirkungen auf die Zufriedenheit (vgl. zum Folgenden Folkes, 1984). Werden Erwartungen nicht erfüllt, entsteht höhere Unzufriedenheit, wenn der Kunde internal attribuiert, also die Ursache für die schwachen Leistungen beim Anbieter sieht und nicht Merkmale der Umwelt dafür verantwortlich macht.

**Kontrollierbarkeit** bezieht sich darauf, ob ein Handelnder die Ursache beeinflussen konnte. Glaubt ein Konsument, der Anbieter konnte die Ursache für ein Ereignis, das seine Erwartungen nicht erfüllt, kontrollieren, so führt dies zu stärkerer Unzufriedenheit als im Falle wahrgenommener Nichtkontrollierbarkeit. Ist z. B. ein Kunde mit dem Produktangebot im Supermarkt unzufrieden und glaubt, dass es in der Macht des Personals liegt, das Produktangebot zu sichern, so wird er unzufrieden sein. Glaubt er dagegen, dass die Versorgung mit Produkten stark von unbeeinflussbaren Faktoren abhängt – z. B. der Logistik des Versorgers oder der Lage des Supermarktes –, dann wird die Unzufriedenheit deutlich geringer ausfallen.

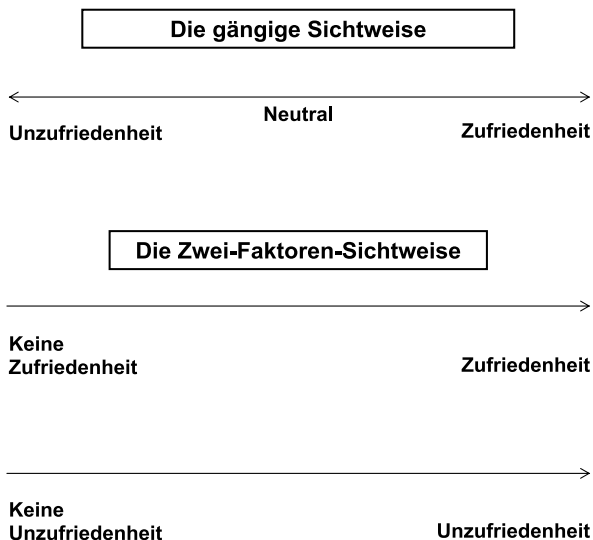
**Stabilität** ist die dritte Dimension, nach der sich Attributionen unterscheiden lassen. Ursachen können



zeitlich stabil oder variabel sein. Wird z. B. die Erwartung eines Kunden nicht erfüllt und sieht er diese Nichterfüllung als zeitlich stabil an, so wird die Unzufriedenheit größer sein als im umgekehrten Fall (Folkes, 1984). War der Kunde mit der Bedienung an der Fleischtheke unzufrieden und sieht die Bedingungen für die schlechte Bedienung als zeitlich stabil an – z. B. weil Fleischverkäufer nach seiner Meinung generell unfreundlich sind –, so wird er unzufriedener sein als bei einer zeitlich variablen Erklärung – z. B. es handelt sich um eine Aushilfskraft. Letzteres wird sich wieder ändern und lässt Hoffnung auf Besserung. Daher ist in diesem Fall die Unzufriedenheit geringer. Die wesentlichen Annahmen der Attributionstheorie konnte Bitner (1990) für den Dienstleistungsbereich empirisch bestätigen.

### Zwei-Faktoren-Theorie

Die Zwei-Faktoren-Theorie, die in der Arbeitszufriedenheitsforschung entwickelt wurde (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959), erklärt die Entstehung unterschiedlicher Zufriedenheitsniveaus in Abhängigkeit von der Art der Leistung. Nach dieser Theorie sind Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit 2 voneinander unabhängige Dimensionen, d. h. sie können entgegen der weit verbreiteten Annahme nicht als gegensätzliche Pole einer Dimension betrachtet werden (▣ Abb. 8.3).



▣ **Abb. 8.3.** Sichtweisen von Zufriedenheit und Unzufriedenheit. (In Anlehnung an Maddox, 1979)

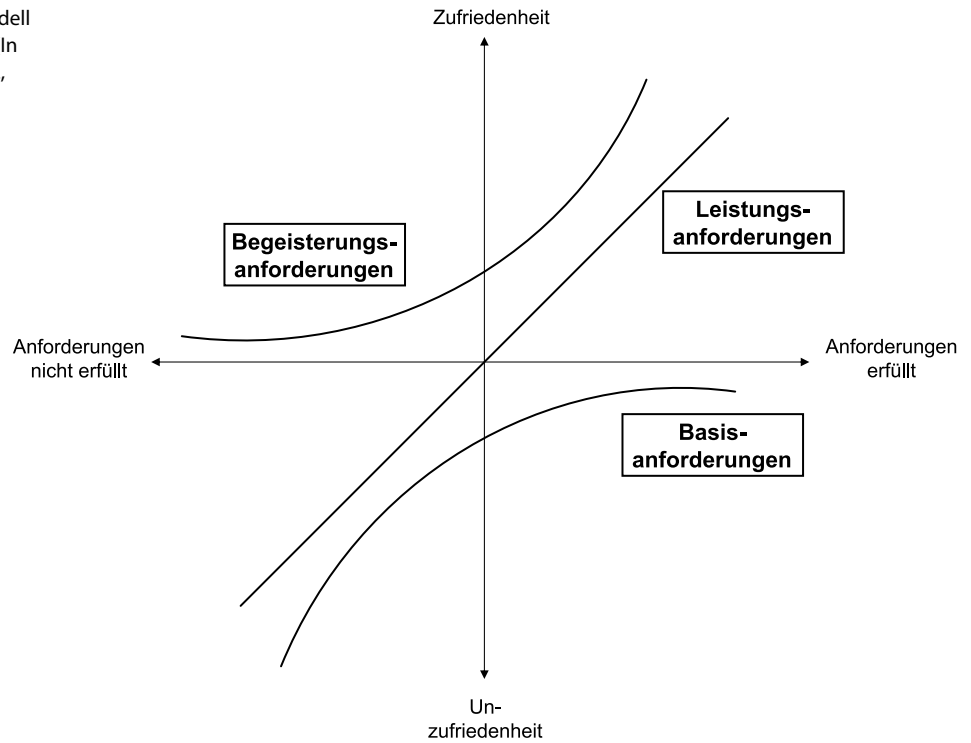
Zufriedenheit und Unzufriedenheit werden jeweils durch unterschiedliche Faktoren ausgelöst. Die sog. **Hygienefaktoren** sind für Unzufriedenheit verantwortlich; werden sie nicht erfüllt, sind Mitarbeiter unzufrieden. Sind diese Faktoren erfüllt, so entsteht nicht Zufriedenheit, sondern lediglich ein neutraler Zustand, der als Nichtunzufriedenheit bezeichnet wird. Hygienefaktoren sind Faktoren, die das Arbeitsumfeld betreffen, wie z. B. die physischen Arbeitsbedingungen oder die Beziehung zu den Kollegen. Zufriedenheit entsteht durch die sog. **Motivatoren**; im Arbeitsleben werden damit Aspekte der Arbeitstätigkeit wie beispielsweise Lob, Aufstieg und Arbeitsinhalte bezeichnet. Werden die Erwartungen an Motivatoren nicht erfüllt, erleben die Mitarbeiter einen neutralen Zustand der Nichtzufriedenheit.

Das nach seinem Entwickler benannte **Kano-Modell** der Kundenzufriedenheit geht von der Zwei-Faktoren-Theorie aus und versucht, die zufriedenheitsbeeinflussenden Faktoren im Konsumbereich zu ermitteln. Diese Faktoren werden nach der Stärke ihres Einflusses auf die Kundenzufriedenheit klassifiziert. Das Modell unterscheidet 3 Arten von Faktoren, die – ähnlich den Hygienefaktoren und Motivatoren – unterschiedliche Zufriedenheitsniveaus verursachen (Bailom, Hinterhuber, Matzler & Sauerwein, 1996; ▣ Abb. 8.4):

- **Basisfaktoren:** Kunden setzen diese Faktoren als selbstverständlich voraus, so dass bei Nichterfüllung Unzufriedenheit entsteht und bei Erfüllung ein neutraler Zustand der Nichtunzufriedenheit. Basisfaktoren entsprechen den Hygienefaktoren im Modell von Herzberg.
- **Leistungsfaktoren:** Kunden erwarten diese Faktoren. Es besteht ein linearer Zusammenhang zwischen dem Konfirmationsniveau und der Zufriedenheit.
- **Begeisterungsfaktoren:** Kunden setzen diese Faktoren nicht als selbstverständlich voraus. Bei positiver Diskonfirmation kann ein starkes Zufriedenheitsniveau erreicht werden bzw. bei Nichterreicherung nur ein Zustand der Nichtzufriedenheit. Begeisterungsfaktoren entsprechen den Motivatoren im Modell der Arbeitszufriedenheit.

Das Kano-Modell ist v. a. für die Messung von Kundenzufriedenheit wichtig geworden und wird dort wieder aufgegriffen (► Abschn. 8.4.1).

■ **Abb. 8.4.** Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. (In Anlehnung an Bailom et al., 1996)



### 8.3.2 Entstehung von Kundenbindung

Wie bereits festgestellt (► Abschn. 8.2.2), können verschiedene Ursachen zu Kundenbindung führen. Die psychologischen Bindungsursachen sind dabei am wichtigsten, da sie an den anderen Dimensionen implizit beteiligt sind (Weinberg & Terlutter, 2005). Nachfolgend wird auf ausgewählte verhaltenswissenschaftliche Theorien eingegangen, die das Entstehen von Kundenbindung erklären können (zu weiteren Erklärungsansätzen vgl. u. a. Braunstein, Huber & Herrmann, 2005).

#### Kognitive Dissonanz

Nach der **Theorie der kognitiven Dissonanz** (Festinger, 1957; vgl. zum Folgenden Aronson, Wilson & Akert, 2004) streben Menschen ein Gleichgewicht ihres kognitiven Systems an. Dieses System setzt sich aus einzelnen Kognitionen zusammen, d. h. aus Meinungen oder Wissensseinheiten. Kognitionen können in relevanter und irrelevanter Beziehung zueinander stehen. Ist die Beziehung relevant, so können sie konsonant, d. h. harmonisch, oder aber dissonant sein, d. h. sie passen nicht

zusammen. Kognitive Dissonanz löst eine unangenehme Spannung aus, die danach drängt, die Dissonanz zu reduzieren. Die Motivation zur Beseitigung von Dissonanz hängt von ihrer erlebten Stärke ab, diese ergibt sich aus dem Anteil der konsonanten bzw. dissonanten Elemente sowie deren Wichtigkeit. Ist der relative Anteil der dissonanten Elemente in Bezug auf deren Wichtigkeit größer als der Anteil der konsonanten Elemente, so werden Maßnahmen ergriffen, die kognitive Dissonanz zu reduzieren. Dazu bestehen 3 grundlegende Möglichkeiten:

- Hinzufügen neuer (konsonanter) Kognitionen,
- Veränderung dissonanter Kognitionen,
- Veränderung des Verhaltens.

Kognitive Dissonanz kann nach dem Kauf eines Produkts oder der Inanspruchnahme einer Dienstleistung auftreten (Weinberg, 1990). War die Entscheidung für den Kauf von großer subjektiver Bedeutung und standen ähnlich attraktive Alternativen zur Verfügung, kann es leicht zu einem Nachentscheidungskonflikt kommen. Ein solcher Konflikt liegt vor, wenn z. B. ein Kunde nach



dem Besuch eines Friseurs über die Qualität des Ergebnisses unsicher ist. In diesem Fall wird er versuchen, die damit verbundene Dissonanz zu verringern, z. B. indem er dissonante Informationen vermeidet – dazu zählen z. B. Informationen über Qualität und Preis anderer Friseure – und stattdessen nach konsonanten Informationen sucht, die seine Entscheidung rechtfertigen (z. B. positive Äußerungen des Freundeskreises über diesen Friseur). Diese Tendenz, nachträglich seine (Kauf-)Entscheidungen zu rechtfertigen, bestärkt demnach das gewählte Verhalten und unterbindet gleichzeitig die Suche nach Alternativen. Diese beiden Mechanismen der Reduktion kognitiver Dissonanz führen demnach zu verstärkter Bindung des Kunden an einen Anbieter.

### Wahrgenommenes Risiko

Das Verhalten der Konsumenten ist für sie gewöhnlich mit Risiken verbunden, da ihre Handlungen Konsequenzen nach sich ziehen, die unangenehm sein können und sich vorab nur schwer abschätzen lassen (Bauer, 1960). Bei Kaufsituationen können mehrere Risikoarten unterschieden werden (Kuß & Diller, 2001):

- **Funktionale Risiken** beziehen sich auf die erwarteten Eigenschaften von gekauften Gütern, wenn sich ein Konsument beispielsweise nicht sicher ist, ob ein gekauftes Kleidungsstück auch wie gewünscht warm hält.
- Das **finanzielle Risiko** stellt die Befürchtung eines Konsumenten dar, einen unangemessenen Preis zu zahlen oder die finanzielle Belastung nicht tragen zu können.
- Ein Konsument sieht sich einem **physischen Risiko** gegenüber, wenn er Gesundheitsschäden befürchtet, wie z. B. Gesundheitsschäden bei der Anschaffung eines Computers.
- **Psychologische Risiken** kennzeichnen die mangelnde Identifikation mit einem Gut, z. B. wenn sich ein Konsument nicht sicher ist, ob er chemische Haushaltsreiniger überhaupt benutzen soll, weil diese schädlich für die Umwelt sein könnten. Dies wäre dann ggf. nicht mit den eigenen Wertvorstellungen zu vereinbaren.
- **Soziale Risiken** spiegeln die Befürchtung wider, im sozialen Umfeld Ansehen oder den Status verlieren zu können (z. B. fragt sich ein Konsument beim Kauf eines Autos, ob die Marke in seinem Freundes- und Bekanntenkreis anerkannt ist oder evtl. Spott hervorrufen könnte).

Ob das wahrgenommene Risiko verhaltenswirksam wird, hängt von der individuellen Toleranzschwelle eines Konsumenten ab. Überschreitet das wahrgenommene Risiko diese Toleranzschwelle, sind Konsumenten bestrebt, das Risiko zu reduzieren (Kroeber-Riel & Weinberg, 2003). Eine Möglichkeit zur Reduktion solcher Risiken bildet die Kundenbindung: Kauft ein Kunde wiederholt z. B. ein Produkt einer bestimmten Marke, so sinkt mit der Zahl der positiven Erfahrungen das Risiko, mit einem Kauf unzufrieden zu sein (Weinberg, 1990).

### Lerntheoretische Erklärungen

Kundenbindung kann auch auf Lernprozesse zurückgeführt werden, wobei die operante Konditionierung sowie das Lernen am Modell relevant sind (Homburg & Stock-Homburg, 2006). Die Theorie der **operanten Konditionierung** geht von folgendem Zusammenhang aus: Folgt auf ein Verhalten eine positive Konsequenz im Sinne einer Belohnung, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das Verhalten in einer ähnlichen Situation wieder gezeigt wird. Belohnung kann zum einen die positive Konsequenz eines Verhaltens sein oder aber der Entzug einer Bestrafung. Folgt dagegen eine negative Konsequenz im Sinne einer Bestrafung, wird das Verhalten in Zukunft in vergleichbaren Situationen seltener gezeigt. Bestrafung kann sowohl die Darbietung einer negativen Konsequenz nach dem gezeigten Verhalten, als auch die Wegnahme einer Belohnung sein (vgl. Nerdinger, 2003b).

Kundenbindung entsteht demnach durch Konsequenzen, die auf ein Verhalten des Kunden folgen – z. B. auf den Kauf einer Ware. Das Verhalten eines Kunden kann durch Zufriedenheit mit der Ware belohnt oder entsprechend durch Unzufriedenheit bestraft werden. Eine Belohnung wird das Verhalten verstärken: Erfüllt ein Produkt oder eine Dienstleistung die Ansprüche eines Kunden, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass er das gleiche Produkt wieder kauft. Eine Bestrafung im Sinne von Unzufriedenheit wird dazu führen, dass er das Produkt nicht wieder kauft (Hoyer & MacInnis, 2004). Damit kann die Theorie des operanten Konditionierens Kundenbindung im Sinne einer Folge der erlebten Zufriedenheit erklären.

Nach der Theorie des **Lernens am Modell** kann durch die Beobachtung von Modellen neues Verhalten erlernt werden: Wird beobachtet, dass eine Modellperson für ein bestimmtes Verhalten belohnt wird, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die beobachtende Person das


Verhalten imitiert. Dazu muss u. a. das Modell der beobachtenden Person in wichtigen Merkmalen ähnlich sein. Nach dieser Theorie kann Kundenbindung unterschiedlich erklärt werden (Homburg & Stock-Homburg, 2006):

- **Lernen durch Imitation:** Ein Kunde zeigt sich gegenüber einem Anbieter loyal, da eine Modellperson sich ebenfalls loyal zu diesem Anbieter verhält.
- **Lernen aus den Konsequenzen des Verhaltens anderer:** Ein Modell ist mit einem Anbieter sehr zufrieden, verhält sich loyal und kann so Qualitätsrisiken anderer Anbieter ausschließen. Der Kunde wird das gleiche Verhalten zeigen, da er sich die gleichen positiven Konsequenzen erhofft.

Die dargestellten Theorien der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit ergänzen sich bei der Erklärung dieser Konzepte; in Abhängigkeit von der Fragestellung können damit unterschiedliche Probleme untersucht werden. Zu diesem Zweck müssen aber die Konzepte gemessen werden.

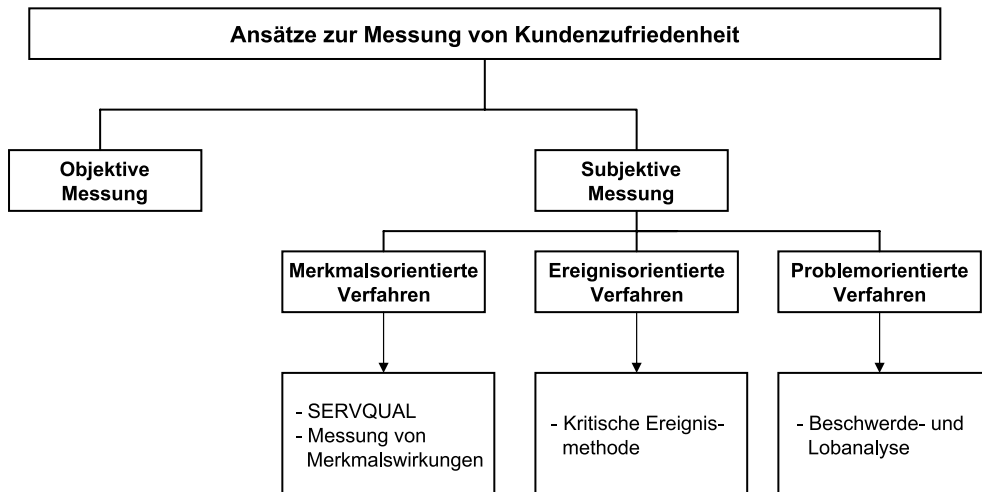
## 8.4 Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung


### 8.4.1 Messung der Kundenzufriedenheit

Die Vielzahl von Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit lässt sich nach verschiedenen Kriterien systematisieren. Häufig wird nach der Art der Messung – objektiv oder subjektiv – und nach der Orientierung des Messinhalts unterschieden (vgl. Bruhn, 2006). Dadurch entsteht folgende Systematisierung (vgl.  Abb. 8.5):

- Art der Messung: **Objektive Messmethoden** erfassen die Kundenzufriedenheit durch beobachtbare Größen, die nicht von der subjektiven Wahrnehmung des Konsumenten abhängen wie z. B. Umsatz und Marktanteil. **Subjektive Verfahren** legen die Wahrnehmung der Kunden zu Grunde.
- Orientierung des Messinhalts: **Ereignisorientierte Verfahren** betrachten die Zufriedenheit mit einem speziellen Kontakt ereignis, z. B. ein Telefonat. **Merkmalsorientierte Verfahren** beziehen sich auf Produkt-, Service- oder Interaktionsmerkmale, die der Kunde beurteilt. **Problemorientierte Verfahren** versuchen die zufriedenheitsrelevanten Schwierigkeiten zu identifizieren, wie z.B die Auswertung von Beschwerden (Bruhn, 2006).

Im Folgenden werden ausgewählte Verfahren zur subjektiven Messung der Kundenzufriedenheit erläutert.



 **Abb. 8.5.** Systematisierung der Messansätze von Kundenzufriedenheit. (In Anlehnung an Bruhn, 2006)

## Merkmalsorientierte Verfahren

### Service Quality: SERVQUAL

Der Service-Quality-Fragebogen – abgekürzt: SERVQUAL – von Parasuraman, Zeithaml und Berry (1985) wurde zur Messung der Dienstleistungsqualität entwickelt. Die Forscher betrachten Dienstleistungsqualität als eine subjektive Größe, d. h. was Kunden als Qualität erleben, *ist* die Qualität. Ähnlich wie bei der Kundenzufriedenheit wird die Dienstleistungsqualität auf einen Vergleich von Erwartungen und Leistungen zurückgeführt; die daraus resultierende Erwartungs-Wahrnehmungs-Lücke definiert die erlebte Qualität. In diesem Vorgehen wird die Nähe der Dienstleistungsqualität zum Konstrukt der Kundenzufriedenheit ersichtlich (Stauss, 1999), daher kann die Messung von Service- oder Dienstleistungsqualität als ein spezieller Fall der Zufriedenheitsmessung betrachtet werden.

Die theoretische Grundlage des SERVQUAL-Messansatzes bildet das **Lückenmodell der Servicequalität** (englisch: GAP-Model; vgl. Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1992). Dieses Modell wurde auf der Basis einer explorativen Studie entwickelt, an der Unternehmen aus 4 Dienstleistungsbranchen teilnahmen, wobei Vertreter der Unternehmen sowie deren Kunden befragt wurden. Den Anbietern wurden verschiedene Fragen zur Servicequalität gestellt, z. B. zum Verständnis von Servicequalität aus Kundenperspektive, zu Verbesserungsmaßnahmen der Servicequalität und Problemen beim Erbringen hoher Servicequalität. Die Kunden wurden zu ihren Erwartungen an die Dienstleistungen befragt. Aus dem Vergleich der Äußerungen ließen sich Lücken identifizieren, d. h. Konfliktbereiche, die durch unterschiedliche Vorstellungen von Servicequalität zwischen Kunden und Dienstleistern entstehen können. Folgende Lücken können die vom Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität beeinflussen (Zeithaml et al., 1992, S. 51ff.):

- **Lücke 1:** Falsche Vorstellungen des Managements von Kundenerwartungen
- **Lücke 2:** Fehlende Normen zur Erfüllung der Kundenwünsche (es genügt nicht, die Erwartungen zu kennen, sondern es müssen auch Leistungsnormen für die Mitarbeiter existieren)
- **Lücke 3:** Wenn die Leistung nicht den Normen entspricht
- **Lücke 4:** Wenn der Service nicht hält, was die Firma verspricht (diese Lücke entsteht aufgrund übertriebener Werbeversprechen)

- **Lücke 5:** Erwarteter und erlebter Service seitens des Kunden unterscheiden sich. Diese Lücke umfasst alle vorhergehenden Lücken; um die Lücke 5 zu schließen, müssen die Lücken 1–4 geschlossen werden.

Mit dem SERVQUAL-Fragebogen wird auf der Grundlage der **Lücke 5** die Diskrepanz zwischen erwarteter und wahrgenommener Leistung aus Kundensicht erfasst. Zur Operationalisierung des Modells wurden 22 Items entwickelt, die 5 Dimensionen der Dienstleistungsqualität messen (► Übersicht). Zu jedem Item werden sowohl die Erwartung als auch die Wahrnehmung der tatsächlichen Leistung erfragt; die Differenz der Aussagen bestimmt das Ausmaß der Zufriedenheit. In der ► Übersicht sind die 5 Qualitätsdimensionen sowie Beispiele der Items mit den Soll- und Ist-Fragen dargestellt. Die Fragen beziehen sich auf Firmen aus der Servicebranche bzw. auf eine bestimmte Firma. Den Fragen sind Zahlen von 1 bis 7 zuzuordnen, wobei 1 für »absolut falsch« und 7 für »absolut richtig« steht (Parasuraman et al., 1985).

### Die SERVQUAL-Dimensionen und Beispielfragen für die Soll-Ist-Messung (in Anlehnung an Zeithaml et al., 1992, S. 202ff.)

#### Dimension 1: Materielles

- a) Soll-Frage: Zu hervorragenden Unternehmen der Dienstleistungsbranche ... gehören modern aussehende Betriebs-/Geschäftsausrüstungen.
- b) Ist-Frage: Firma X hat modern aussehende Betriebs-/Geschäftsausrüstungen.

#### Dimension 2: Zuverlässigkeit

- a) Soll-Frage: Wenn hervorragende Firmen der Branche ... versprechen, etwas zu einem bestimmten Termin zu erledigen, wird der Termin eingehalten.
- b) Ist-Frage: Wenn Firma X verspricht, etwas zu einem bestimmten Termin zu erledigen, hält sie den Termin ein.

#### Dimension 3: Entgegenkommen

- a) Soll-Frage: Arbeitnehmer hervorragender Firmen der Branche ... werden Kunden prompt bedienen.



- b) Ist-Frage: Mitarbeiter der Firma X bedienen Sie prompt.

#### Dimension 4: Souveränität

- a) Soll-Frage: Arbeitnehmer hervorragender Firmen der Branche ... sind stets gleich bleibend höflich zu den Kunden.  
b) Ist-Frage: Mitarbeiter der Firma X sind stets gleich bleibend höflich zu Ihnen.

#### Dimension 5: Einfühlung

- a) Soll-Frage: Hervorragende Unternehmen der Branche ... widmen jedem ihrer Kunden individuelle Aufmerksamkeit.  
b) Ist-Frage: Die Firma X widmet Ihnen individuelle Aufmerksamkeit.

Zwar kann der vorgenommene Soll-Ist-Vergleich hilfreich bei der Analyse von Schwachstellen sein, das methodische Vorgehen wurde aber auch stark kritisiert. So hat es sich als nicht sinnvoll erwiesen, mit einem universellen Fragebogen alle Dienstleistungen zu untersuchen, vielmehr müssen jeweils die spezifischen Besonderheiten einer konkreten Dienstleistung berücksichtigt werden. Problematisch ist auch, dass sich die definierten Dimensionen und Items in weiteren Studien nur zum Teil replizieren ließen (Groß-Engelmann, 1999). Außerdem finden sich bisher kaum empirische Belege für die Relevanz einer separaten Messung von Wahrnehmung und Erwartung, vielmehr bildet die Messung der aktuellen Ausprägung einer Leistung ohne die separate Erfassung der Erwartungen die Wahrnehmung der Servicequalität aus Kundensicht am besten ab. Diesen Kritikpunkt haben Cronin und Taylor (1992) aufgegriffen und einen Fragebogen zur Messung der Dienstleistungsqualität entwickelt – den sog. SERVPERF (für »service performance«) –, der ausschließlich die tatsächliche Leistungsbeurteilung erfasst. Dieser Fragebogen hat sich allerdings in der Praxis kaum durchgesetzt, d. h. trotz der vielfältigen Kritik ist SERVQUAL immer noch eines der am häufigsten eingesetzten Messinstrumente zur Erfassung der Kundenzufriedenheit (Coulthard, 2004).

#### Messung von Merkmalswirkungen

Im Kano-Modell der Kundenzufriedenheit (► Abschn. 8.3.1) wird zwischen Basis-, Leistungs- und Begeiste-

rungsfaktoren unterschieden. Wie kann man diese Faktoren ermitteln? Zu diesem Zweck wurde ein spezifisches Verfahren entwickelt, das von der explorativen Erhebung von kundenspezifischen Produktanforderungen ausgeht (vgl. zum Folgenden Bailom et al., 1996). Ziel ist dabei eine tiefgehende Analyse der »echten« Kundenprobleme und Bedürfnisse (im Gegensatz zur bloßen Registrierung der geäußerten Wünsche der Kunden). Die so identifizierten Produktanforderungen werden anschließend nach der Stärke ihres Einflusses auf die Zufriedenheit der Kunden eingeordnet, d. h. danach, ob es sich um Basis-, Leistungs- oder Begeisterungsfaktoren handelt. Dies geschieht mithilfe eines Fragebogens, in dem pro Produktanforderung 2 Fragen gestellt werden, eine funktionale und eine dysfunktionale Frage. Die **funktionale Frage** erfasst die Reaktion des Kunden, wenn das jeweilige Leistungsmerkmal vorhanden ist. Die **dysfunktionale Frage** bezieht sich auf die Reaktion des Kunden, wenn das Merkmal nicht vorhanden ist (► Beispiel, in Anlehnung an Bailom et al., 1996). Zusätzlich zu den funktionalen und dysfunktionalen Fragen wird gewöhnlich pro Produkteigenschaft die Beurteilung des derzeitigen Produkts hinsichtlich dieses Merkmals sowie die subjektive Wichtigkeit für den Kunden erfragt.

Bei der Auswertung der Daten werden zunächst die Antworten in die Kano-Auswertungstabelle (► Abb. 8.6) eingetragen. So lässt sich das jeweilige Leistungsmerkmal als Basis-, Leistungs- oder Begeisterungsmerkmal identifizieren.

#### Beispiel

**Funktionale Frage:** Wenn Sie die Kassiererin im Supermarkt begrüßt, wie denken Sie darüber?

1. Das würde mich sehr freuen
2. Das setze ich voraus
3. Das ist mir egal
4. Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen
5. Das würde mich sehr stören

**Dysfunktionale Frage:** Wenn Sie die Kassiererin im Supermarkt nicht begrüßt, wie denken Sie darüber?

1. Das würde mich sehr freuen
2. Das setze ich voraus
3. Das ist mir egal
4. Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen
5. Das würde mich sehr stören

■ **Abb. 8.6.** Kano-Auswertungstabelle. (Nach Bailom et al., 1996)

Produktanforderung → ↓		Dysfunktionale (negative) Frage				
		1. Würde mich sehr freuen	2. Setze ich voraus	3. Das ist mir egal	4. Könnte ich in Kauf nehmen	5. Würde mich sehr stören
Funktionale (positive) Frage	1. Würde mich sehr freuen	<b>Q</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>O</b>
	2. Setze ich voraus	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>M</b>
	3. Das ist mir egal	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>M</b>
	4. Könnte ich in Kauf nehmen	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>M</b>
	5. Würde mich sehr stören	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>Q</b>

**A**(ttractive): Begeisterungsanforderung

**O**(ne-dimensional): Leistungsanforderung

**M**(ust-be): Basisanforderung

**Q**(uestionable): Fragwürdig

**R**(everse): Entgegengesetzt

**I**(ndifferent): Indifferent

Neben den 3 genannten Faktoren wird auch nach Faktoren unterschieden, denen gegenüber der Kunde indifferent ist, d. h. es ist ihm egal, ob die jeweilige Eigenschaft vorliegt oder nicht. Für diese Faktoren wäre er nicht bereit, Geld auszugeben. In das Feld »Q« fällt ein Leistungsmerkmal, wenn ein Ergebnis als fraglich eingestuft wird, z. B. wenn sowohl bei der funktionalen als auch bei der dysfunktionalen Frage »Würde mich sehr freuen« angegeben wird. Produkteigenschaften, die in das Feld »R« eingeordnet werden, sind vom Kunden nicht gewollt.

Anschließend werden die Ergebnisse nach Häufigkeiten zusammengefasst, so dass eine Übersicht entsteht, wie häufig die einzelnen Produkteigenschaften in die jeweilige Faktorkategorie eingestuft wurden. Die Kano-Methode ermöglicht Aussagen darüber, ob die Erfüllung einer Produktanforderung die Kundenzufriedenheit steigern kann oder ob damit nur Unzufriedenheit vorgebeugt wird. Je nach Ziel der Befragung ist eine unterschiedliche Tiefe in der Auswertung erforderlich (zum detaillierten Vorgehen vgl. Bailom et al., 1996).

Zwar konnten erste Untersuchungen die Reliabilität und Validität des Verfahrens belegen (Sauerwein, 2000), problematisch ist aber insbesondere der hohe Befragungsaufwand, da zu jedem Leistungsmerkmal mindestens

3 Fragen zu stellen sind. Der Fragebogen wird daher sehr lang und die Befragung kostenintensiv. Zudem sind dysfunktionale Fragen z. T. nicht nachvollziehbar, da Kunden das Fehlen einer erwünschten Eigenschaft normalerweise nicht positiv stimmt (Groß-Engelmann, 1999).

### Ereignisorientierte Verfahren: Methode der kritischen Ereignisse

Die Methode der kritischen Ereignisse geht auf Flanagan (1954) zurück, der sie ursprünglich für die Analyse von Arbeit entwickelt hat. Mit dieser Methode werden Informationen über Ereignisse erhoben, die für den beruflichen Erfolg positiv oder negativ sind. Unter einem Ereignis ist beobachtbares menschliches Verhalten zu verstehen, das in bestimmten Situationen gezeigt wird und Rückschlüsse bzw. Vorhersagen auf das künftige Verhalten der Person zulässt. Kritisch ist ein Ereignis, wenn dieses Verhalten Einfluss auf das Ziel der untersuchten Aktivität hat – wenn z. B. in einem Verkaufsgespräch die Unfreundlichkeit des Verkäufers dazu führt, dass der Kunde nichts kauft. Ziel ist es, effektive bzw. ineffektive Verhaltensweisen möglichst umfassend zu identifizieren und konkrete Beispiele hierfür zu sammeln.

Flanagan (1954) liefert keine festen Regeln, nach denen die Methode durchzuführen ist, sondern flexible

## Info-Box

**Kritische Ereignisse in der Begegnung zwischen Mitarbeiter und Kunde**

Bitner et al. (1990) haben Kunden von Fluggesellschaften, Hotels und Restaurants mit der Methode der kritischen Ereignisse befragt. Die Kunden wurden gefragt »Denken Sie an eine Begegnung mit einem Mitarbeiter einer Fluggesellschaft/eines Hotels/eines Restaurants, die Sie besonders zufrieden (unzufrieden) gestellt hat. Erzählen Sie mir bitte genau, was dabei passiert ist.« Rund 700 Ereignisse wurden gesammelt, jeweils ca. die Hälfte zufrieden stellende sowie nicht zufrieden stellende.

Die Ereignisse wurden anschließend nach 3 Gruppen geordnet:

- **Reaktionen der Mitarbeiter auf Fehler**, z. B. »Das Essen im Restaurant wurde erst nach sehr langer Zeit serviert, aber der Kellner entschuldigte sich und schenkte zum Abschluss eine Flasche Wein.«
- **Reaktionen der Mitarbeiter auf Wünsche und Bedürfnisse der Kunden**, z. B. »Das Hotelzimmer war sehr laut, doch der Mitarbeiter an der Rezeption wollte mir kein anderes Zimmer geben.«
- **Spontane Reaktionen der Mitarbeiter**, z. B. »Als die Stewardess merkte, dass ich stark hustete, brachte sie mir ein Glas Wasser.«

Die identifizierten Faktoren wirken in unterschiedlichem Maße auf die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der Kunden ein. Den größten Einfluss auf die Unzufriedenheit der Kunden hat die Reaktion der Servicemitarbeiter auf Fehler. Reagieren Mitarbeiter jedoch positiv auf Fehler, so können Kunden sogar zufrieden gestellt werden, obwohl ursprünglich ein Fehler vorlag. Die Reaktion der Mitarbeiter auf Wünsche und Bedürfnisse der Kunden beeinflusst in erster Linie die Zufriedenheit der Kunden. Durch spontane Handlungen der Mitarbeiter können Kunden begeistert werden, da keine Erwartungen diesbezüglich bestehen. Widersprechen spontane Handlungen jedoch den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden, können sie auch hohe Unzufriedenheit auslösen.

Richtlinien, die an jede Situation angepasst werden müssen. Methodische Mindestanforderungen sind jedoch zu beachten (Kaiser, 2005, S. 158):

- Die von den Befragten geschilderten kritischen Ereignisse müssen sich auf erlebtes Verhalten beziehen.
- Die befragte Person muss unmittelbar in das Ereignis involviert sein.
- Die wesentlichen Bestimmungsgrößen der kritischen Ereignisse müssen bei der Schilderung des Erlebnisprozesses enthalten sein.
- Die kritischen Ereignisse müssen begründet sein, d. h. es muss klar werden, warum ein Ereignis als kritisch erachtet wird.

Bitner, Booms und Tetreault (1990) haben das Verfahren auf den Bereich der Kundenzufriedenheit angewendet (► Info-Box).

Die mit der Methode der kritischen Ereignisse identifizierten Faktoren können als Basis für konkrete Handlungsempfehlungen einer kundenorientierten Unternehmensführung angesehen werden (vgl. Nerdinger, 2003a). Sie können z. B. Ausgangspunkt für die Entwicklung von firmenspezifischen Kundenzufriedenheitsmessungen sein oder wichtige Hinweise für die Schulung von Mitarbeitern liefern. Allerdings erweist sich die Anwendung dieser Methode als sehr aufwändig, zudem sind die Reliabilität und die Validität der Daten umstritten. Problematisch ist auch, dass der Forscher häufig bei der Auswertung nicht eindeutig interpretierbare Daten subjektiv bewerten muss, z. B. bei der Zuordnung der Ereignisse zu Kategorien. Fraglich ist zudem, ob die vom Kunden genannten Ereignisse wirklich ihre Zufriedenheit beeinflussen haben. So werden jüngere oder gut zur Stimmung passende Ereignisse besser erinnert, wogegen man sich an andere Ereignisse, die möglicherweise für das Zufriedenheitsempfinden bedeutsamer sind, nicht erinnert (Kaiser, 2005).

Durch die Methode der kritischen Ereignisse werden nur extreme Ereignisse erfasst, eine Betrachtung von Prozessen findet gewöhnlich nicht statt. Dieser Kritikpunkt ist in der **Sequentiellen Ereignismethode** berücksichtigt (Stauss & Weinlich, 1996). Das Verfahren, das speziell für die Anwendung im Dienstleistungsbereich entwickelt wurde, berücksichtigt sämtliche Kontaktpunkte zwischen Anbieter und Kunde. Damit werden im Zeitablauf positive und negative Ereignisse in Bezug auf die vom Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität ermittelt.



### Problemorientierte Verfahren: Beschwerde- und Lobanalyse

Bei Beschwerden äußert der Kunde seine Unzufriedenheit bzw. bei Lob seine besondere Zufriedenheit mit Vorfällen, die die Zweckmäßigkeit und/oder Güte der erlebten Leistung hervorheben bzw. in Frage stellen (Hentschel, 1992). Da diese Form der Kommunikation vom Kunden ausgeht, ist keine spezielle Methode zur Erhebung von Beschwerde und Lob angezeigt. Empfehlenswert sind aber unternehmerische Maßnahmen, die den Kunden die Kommunikation erleichtern, z. B. kostenlose Beschwerdhotlines (Stauss, 1999). Bei der Auswertung der Daten sind verschiedene Analysephasen zu durchlaufen, wie die Selektion geeigneter, d. h. aussagekräftiger Kundenmeldungen, die Bildung von Problemkategorien, die Zuordnung der Beschwerden bzw. der Anerkennungen zu diesen Kategorien sowie die Bestimmung der Häufigkeiten und die Berichterstattung.

Da Beschwerden und Lob kundeninitiiert erfolgen, sind die damit gewonnenen Informationen von hoher Relevanz und Aktualität. Zudem ist die Beschwerde- und Lobanalyse eine kostengünstige Methode. Allerdings geben die Informationen nur Ausschnitte der Realität wieder: So sind die sich beschwerenden bzw. lobenden Kunden nicht repräsentativ für die anderen Kunden (Stauss & Hentschel, 1990). Empirisch konnte z. B. ein hoher Anteil von »unvoiced complaints« nachgewiesen werden, d. h. obwohl die Kunden einen Grund gehabt hätten, beschwerten sie sich nicht, u. a. wegen des als zu hoch eingeschätzten Beschwerdeaufwands (Meffert & Bruhn, 1981).

#### 8.4.2 Messung der Kundenbindung

Die Entwicklung von Methoden zur Messung der Kundenbindung wurde bislang sträflich vernachlässigt, daher werden im Folgenden nur ansatzweise einige Messmöglichkeiten erwähnt. Ausgangspunkt bildet dabei die Definition von Kundenbindung (► Abschn. 8.2.2), die sowohl auf das bisherige als auch das zukünftige Verhalten des Konsumenten zielt. Daher muss auch bei der Messung des Konstrukts zwischen der Ex-post-Messung des tatsächlich gezeigten Verhaltens (Grad der Kundenbindung) und der Ex-ante-Messung (Qualität bzw. Stabilität einer Bindung) unterschieden werden. Im Rahmen der **Ex-post-Messung** der Kundenbindung sind mehrere Messansätze denkbar. So können z. B. Umsatz oder Marktanteil als Indikatoren für Kundenbindung dienen.

Nachteilig sind hierbei jedoch z. B. die fehlende Unterscheidbarkeit zwischen Erst- und Wiederkäufern sowie die Wirkung situativer Einflüsse (z. B. die konjunkturelle Lage). Daneben sind auch Größen wie die Kundenabwanderungsrate sowie die durchschnittliche Dauer einer Kundenbeziehung als Messansatz vorstellbar. Aufgrund der Ex-post-Betrachtung sind diese Größen allerdings nur eingeschränkt für eine aktive Unternehmenssteuerung einsetzbar (Meyer & Oevermann, 1995).

Bei der **Ex-ante-Messung** handelt es sich hauptsächlich um die Messung psychischer Konstrukte, die in Zusammenhang mit der Kundenbindung stehen sollen, z. B. die Beschwerdezufriedenheit, die Wiederkaufabsicht (Meyer & Oevermann, 1995) oder das einstellungsbezogene Commitment (vgl. Moser, 2002). Diese psychischen Konstrukte werden in der Literatur z. T. als Indikator des zukünftigen Verhaltens angesehen. Auf den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wird im nachfolgenden Abschnitt eingegangen.

### 8.5 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Der große Aufwand um die Messung der Kundenzufriedenheit wird nicht zuletzt mit der Erwartung betrieben, dadurch die Bindung der Kunden an das Unternehmen vorhersagen zu können. Das erfordert einen Zusammenhang der Konstrukte – eine Annahme, die nicht unumstritten ist und daher abschließend noch etwas genauer betrachtet wird.

Gewöhnlich wird Kundenbindung als eine mögliche Auswirkung von Kundenzufriedenheit betrachtet. Nicht zuletzt deshalb wurde eine Vielzahl empirischer Untersuchungen zum Zusammenhang der beiden Konstrukte durchgeführt. In diesen Arbeiten wird allerdings Kundenbindung gewöhnlich durch die Verhaltensabsicht und nicht das tatsächlich gezeigte Verhalten erfasst. Die Studien lassen sich im Wesentlichen in 3 Kategorien einteilen (Homburg & Bucerius, 2006):

1. Studien, die den Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung betrachten
2. Studien über den funktionalen Verlauf des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung
3. Studien zur Analyse von Moderatorvariablen des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Zunächst zu den **Studien der 1. Kategorie**. Die Untersuchungen wurden in den verschiedensten Branchen durchgeführt, wobei der Mehrzahl das Diskonfirmationsparadigma zugrunde liegt. Das typische Vorgehen ist in der ► Info-Box exemplarisch anhand einer Studie dargestellt.

#### Info-Box

##### Kundenzufriedenheit im Business-to-Business-Bereich

Patterson, Johnson und Spreng (1997) untersuchten Kundenzufriedenheit im Geschäftskundenbereich. Hierzu befragten sie Unternehmensberater und ihre Klienten. Ziel der Studie war es u. a., den Entstehungsprozess von Kundenzufriedenheit zu untersuchen. Das Diskonfirmationsparadigma diene als Basis für die Untersuchungen. Ausgangspunkt war die Hypothese, dass sich Kundenzufriedenheit positiv auf die Wiederkaufabsicht auswirkt.

Gemessen wurden die Erwartung der Kunden vor dem »Kauf« (Durchführung von Projekten) und die Erwartungserfüllung nach dem Kauf im Abstand von 12 Monaten. Die Erwartungen wurden als Vorhersage zukünftiger Leistungen mit 26 Items erfasst, über die ein Index gebildet wurde. Nach Erbringung der Leistung wurde die Wahrnehmung der Leistung mit den gleichen 26 Items gemessen. Diskonfirmation wurde global erfasst (»besser oder schlechter als erwartet«). Zusätzlich wurden die Zufriedenheit mit der Leistung sowie die Wiederkaufabsicht gemessen.

Wie sich zeigt, ist das Diskonfirmationsparadigma auch im Geschäftskundenbereich gültig: Je höher die Erwartungen sind, desto weniger wahrscheinlich ist es, dass die wahrgenommene Leistung die Erwartungen erfüllt. Dagegen wirkt sich die wahrgenommene Leistung positiv auf die Diskonfirmation aus: Je besser die Ist-Leistung eingeschätzt wird, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Erwartungen erfüllt werden. Zudem wirkt eine positive Diskonfirmation positiv auf die Kundenzufriedenheit. Schließlich fand sich auch ein Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Wiederkaufabsicht, d. h. Kundenzufriedenheit wirkt sich positiv auf die Wiederkaufabsicht aus.

Auch eine Reihe anderer Studien konnte einen positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Aspekten von Kundenbindung nachweisen (vgl. zusammenfassend Homburg & Bucerius, 2006). So konnte beispielsweise Bitner (1990) in einer Studie zur Bewertung von Dienstleistungen bei Fluggästen feststellen, dass Kundenzufriedenheit positiv auf die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität wirkt, die wiederum die Kundenbindung positiv beeinflusst. Gerpott und Rams (2000) befragten Kunden von Mobilfunkbetreibern und fanden einen positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Schließlich wurde auch in einer Metaanalyse über 50 Studien zur Kundenzufriedenheit (Szymanski & Henard, 2001) ein Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und der Wiederkaufabsicht nachgewiesen.

Daneben finden sich aber auch Hinweise, dass es offensichtlich auch Kunden gibt, die trotz Zufriedenheit die Geschäftsbeziehung abbrechen. Einen Erklärungsansatz für dieses Phänomen liefert das **Qualitative Kundenzufriedenheitsmodell** von Stauss und Neuhaus (2006). Dem Modell liegt die Überlegung zugrunde, dass die Qualität des Zufriedenheitsempfindens, das je nach Persönlichkeit unterschiedlich ausfällt, über den Zusammenhang zwischen den beiden Größen entscheidet. Im Qualitativen Kundenzufriedenheitsmodell werden 5 Zufriedenheitstypen unterschieden (Stauss & Neuhaus, 2006):

- **Fordernd Zufriedene** stehen dem Anbieter mit positiven Gefühlen wie Optimismus und Zuversicht gegenüber. Sie erwarten aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen, dass der Anbieter auch in Zukunft steigende Ansprüche zufrieden stellen kann. Die Geschäftsbeziehung möchten sie aufrechterhalten, Leistungssteigerungen sind dafür jedoch Bedingung.
- **Stabil Zufriedene** bringen dem Anbieter ebenfalls positive Gefühle der Bestätigung und des Vertrauens entgegen. Im Vergleich zu den fordernd Zufriedenen sind sie jedoch passiv, was die Anforderungen und Ansprüche gegenüber dem Anbieter betrifft. Sie erwarten, dass alles so bleibt, wie gehabt. Die Geschäftsbeziehung möchten sie ohne Veränderungen beibehalten.
- **Resigniert Zufriedene** fühlen gegenüber dem Anbieter Gleichgültigkeit. Sie schätzen die Beziehung so ein, dass sie nicht mehr als das bisher schon Erhaltene erwarten können. Dennoch möchten sie die Beziehung aufrechterhalten, da sie auch von anderen Anbietern nicht mehr erwarten.

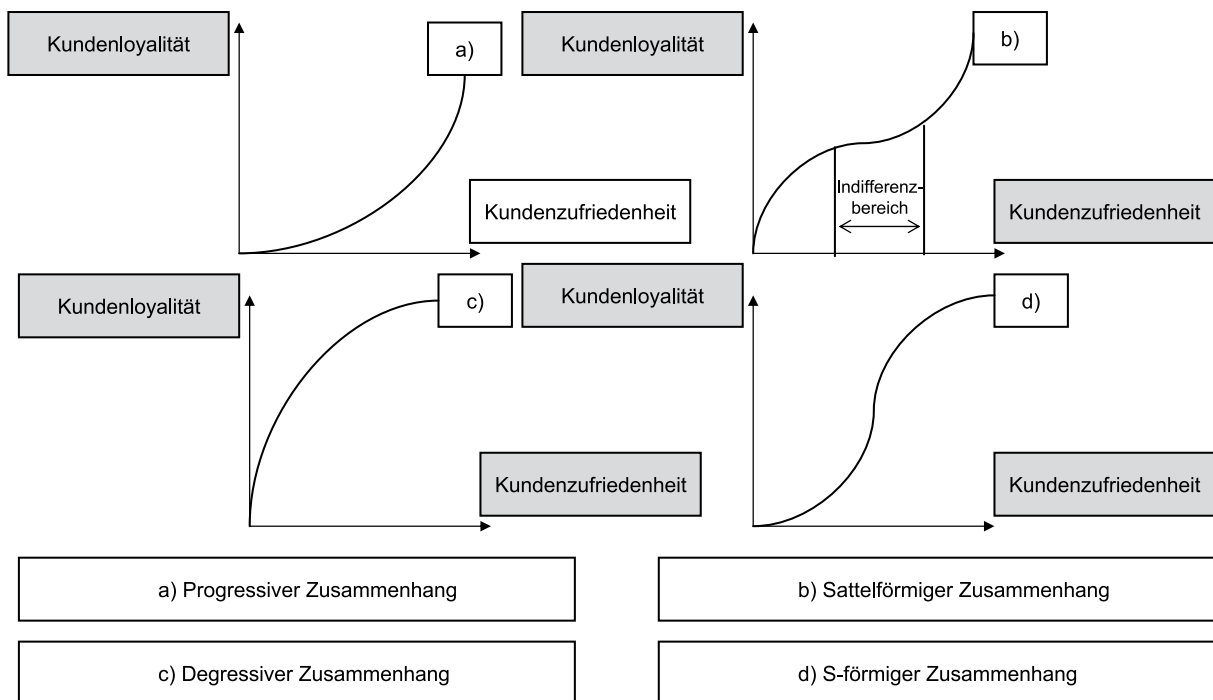
- **Stabil Unzufriedene** sind vom Anbieter enttäuscht und empfinden Ratlosigkeit. Trotz der Unzufriedenheit verhalten sie sich passiv. Sie erwarten eigentlich mehr, wissen aber nicht was sie dafür machen können. Konsumenten dieses Typs sind zwar zum Wechsel bereit, werden aber aufgrund ihrer Passivität in der Geschäftsbeziehung verharren, bis ein spezieller Anstoß erfolgt.
- **Fordernd Unzufriedene** sind in Bezug auf ihr Anspruchs- und Forderungsverhalten sehr aktiv und neigen zum Protest gegenüber dem Anbieter. Sie erwarten, dass sich das bisherige Leistungsangebot erheblich verbessert, und fordern dies auch aktiv ein. Die Geschäftsbeziehung werden sie aufrechterhalten, wenn ihre Forderungen beachtet werden, andernfalls wechseln sie den Anbieter.

Stauss und Neuhaus (2006) konnten diese Typologie auch empirisch belegen. Das Qualitative Kundenzufriedenheitsmodell kann daher – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – auch empirisch überzeugend verdeutli-

chen, dass Kundenzufriedenheit nicht automatisch zu Kundenbindung führen muss (Kaiser, 2005).

Die bislang dargestellte 1. Kategorie der Studien stellt einen positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung fest, wobei ein linearer Verlauf unterstellt wird. Die **2. Kategorie von Untersuchungen** widmet sich der Frage nach den Formen funktionaler Zusammenhänge. In mehreren Studien wurden unterschiedliche Verlaufsformen festgestellt (vgl. **Abb. 8.7**).

In einigen Untersuchungen zeigte sich ein **progressiver Zusammenhang**, der besagt: Wenn die Zufriedenheit hoch ist, wird schon bei einer kleinen Verschlechterung des Zufriedenheitsniveaus die Absicht zum Wiederkauf stark sinken. Wenn dagegen ein Anbieter seine bisher schon zufriedenen Kunden noch etwas mehr zufrieden stellen kann, so hat dies große Auswirkungen auf die Kundenbindung. Dafür finden sich auch empirische Belege. In einer Studie von Jones und Sasser (1995) wurden Kunden aus der Automobilbranche gefragt, ob sie ihr Auto wieder kaufen würden. Zwischen zufriedenen



■ **Abb. 8.7.** Mögliche funktionale Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. (In Anlehnung an Homburg & Bucerius, 2006)

Kunden und äußerst zufriedenen Kunden zeigte sich ein deutlicher Unterschied in der Wiederkaufabsicht.

Zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung kann auch ein **sattelförmiger Zusammenhang** bestehen. Erst wenn die Kundenzufriedenheit über einem bestimmten Level liegt, hat dies starke Auswirkung auf die Kundenbindung. Kunden sind einem Anbieter emotional erst dann besonders verbunden, wenn ein gewisser Indifferenzbereich überschritten wird. Auch ein solcher Zusammenhang wurde empirisch nachgewiesen (Müller & Riesenbeck, 1991).

Jones und Sasser (1995) konnten auch einen **degressiven Zusammenhang** feststellen. Sie fanden, dass unter gewissen Umständen ein kleiner Anstieg in der Zufriedenheit der Kunden große Auswirkungen auf deren Wiederkaufabsichten haben kann. Ist das Zufriedenheitsniveau der Kunden jedoch schon relativ hoch, so hat eine geringe Verschlechterung nur relativ wenige Auswirkungen auf die Zufriedenheit.

Eine vierte Form des funktionalen Verlaufs bildet der **S-förmige Zusammenhang**. Burmann (1991) untersuchte die Beziehung zwischen Konsumentenzufriedenheit und Marken- und Händlerloyalität im Automobilbereich. Ein S-förmiger Zusammenhang konnte zwischen Konsumentenzufriedenheit und Markenbindung gezeigt werden. Kunden mit einem hohen Zufriedenheitslevel reagieren weniger sensibel auf ein Sinken der Zufriedenheit als Kunden, deren Zufriedenheit unter einem bestimmten Wert liegt.

Wie können diese Funktionsverläufe begründet werden? Jones und Sasser (1995) gehen davon aus, dass die unterschiedlichen Verläufe aus der verschieden starken Wettbewerbsintensität der Märkte resultieren. Sie konnten belegen, dass in hoch kompetitiven Märkten progressive und in Märkten mit geringerer Wettbewerbsintensität eher degressive Zusammenhänge vorliegen. Eine allgemein akzeptierte Theorie zur Erklärung der funktionalen Zusammenhänge liegt jedoch noch nicht vor (Homburg & Bucerius, 2006).

Die **3. Kategorie von Studien** untersucht den Einfluss von Moderatorvariablen auf den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Methodisch betrachtet sind Moderatoren Variablen, die sich stärkend oder schwächend auf den Zusammenhang zwischen 2 anderen Variablen auswirken. In empirischen Untersuchungen ließen sich verschiedene Moderatoren des Zusammenhangs von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung identifizieren. Beispielsweise konnten

Seiders, Voss, Gewal und Godfrey (2005) bei einer Befragung von Kunden eines Handelsunternehmens mehrere Moderatorvariablen nachweisen, die den Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung positiv beeinflussen. Besonders wichtig ist das **Involvement** der Kunden. Involvierte Kunden geben mehr Geld aus, wenn sie mit der Leistung zufrieden sind. Auch das **Haushaltseinkommen** wirkt positiv auf den Zusammenhang. Da Konsumenten mit einem höheren Haushaltseinkommen mehr Wert auf die Verwendung ihrer Zeit legen, besuchen sie eine größere Anzahl von Händlern und geben bei Händlern, mit denen sie sehr zufrieden sind, mehr Geld aus (vgl. Homburg & Bucerius, 2006).

#### Fazit

Die langfristige Bindung von Kunden stellt einen entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen dar. Eine wichtige Bedingung der Kundenbindung bildet die Kundenzufriedenheit. Kundenzufriedenheit führt aber nicht automatisch zu Kundenbindung. Der Zusammenhang zwischen diesen beiden Konstrukten ist offensichtlich sehr viel komplexer, als bislang angenommen. Empirische Untersuchungen zeigen verschiedene Formen des Zusammenhangs, d. h. dass Veränderungen der Kundenzufriedenheit zu unterschiedlichen Auswirkungen in der Kundenbindung führen können. Zur Stärkung der Kundenbindung müssen zudem auch andere Faktoren ins Kalkül gezogen werden.

## Literatur

- Anderson, R. E. (1973). Consumer dissatisfaction: The effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. *Journal of Marketing Research*, 10, 38–44.
- Aronson, E., Wilson, T. D. & Akert, R. M. (2004). *Sozialpsychologie*. München: Pearson.
- Bailom, F., Hinterhuber, H. H., Matzler, K. & Sauerwein, E. (1996). Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. *Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18, 117–126.
- Bauer, R. A. (1960). Consumer behavior as risk taking. In R. S. Hancock (Ed.). *Proceedings of the 43. National Conference of the American Marketing Association, 1960* (pp. 389–398). Chicago: AMA.
- Beutin, N. (2006). Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In C. Homburg (Hrsg.). *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (S. 121–169). Wiesbaden: Gabler.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54, 69–82.

- Bitner, M. J., Booms, B. H. & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71–84.
- Bliemel, F. W. & Eggert, A. (1998). Kundenbindung – die neue Sollstrategie? *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 20, 37–46.
- Braunstein, C., Huber, F. & Herrmann, A. (2005). Ein Ansatz zur Erklärung der Kundenbindung auf Basis der Theorie des geplanten Verhaltens. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 57, 187–213.
- Bruhn, M. (2006). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden*. Berlin: Springer.
- Burmans, C. (1991). Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität. Das Beispiel der Automobilindustrie. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 13, 249–258.
- Churchill, G. A. jr. & Surprenant, C. (1982): An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19, 491–504.
- Coulthard, L. J. M. (2004). Measuring service quality. A review and critique of research using SERVQUAL. *International Journal of Market Research*, 46, 479–497.
- Cronin, J. J. & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56, 55–68.
- Diller, H. (1996). Kundenbindung als Marketingziel. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18, 81–94.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston: Row, Peterson and Company.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327–358.
- Folkes, V. S. (1984). Consumer reactions to product failure: An attributional approach. *Journal of Consumer Research*, 10, 398–409.
- Gerpott, T. J. & Rams, W. (2000). Kundenbindung, -loyalität und -zufriedenheit im deutschen Mobilfunkmarkt. Ergebnisse einer empirischen Studie. *Die Betriebswirtschaft*, 60, 738–755.
- Giering, A. (2000). *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Eine Untersuchung moderierender Effekte*. Wiesbaden: Gabler.
- Groß-Engelmann, M. (1999). *Kundenzufriedenheit als psychologische Konstruktion. Bestandsaufnahme und emotionstheoretische Erweiterung bestehender Erklärungs- und Meßmodelle*. Lohmar: Eul.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Hillsdale: LEA.
- Hentschel, B. (1992). *Dienstleistungsqualität aus Kundensicht: vom merkmal- zum ereignisorientierten Ansatz*. Wiesbaden: DUV.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New Brunswick: Transaction.
- Hill, D. J. (1986). Satisfaction and consumer services. *Advances in Consumer Research*, 13, 311–315.
- Homburg, C. & Bucerius, M. (2006). Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung. In C. Homburg (Hrsg.). *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (S. 53–89). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. & Faßnacht, M. (2001). Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen. In M. Bruhn & H. Meffert (Hrsg.). *Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung* (S. 441–463). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C., Giering, A. & Hentschel, F. (1999). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. *Die Betriebswirtschaft*, 59, 174–195.
- Homburg, C., Koschate, N. & Hoyer, W. D. (2006). The role of cognition and affect in the formation of customer satisfaction: A dynamic perspective. *Journal of Marketing*, 70, 21–31.
- Homburg, C. & Stock-Homburg, R. (2006). Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In C. Homburg (Hrsg.). *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (S. 17–51). Wiesbaden: Gabler.
- Hovland, C. I., Harvey, O. J. & Sherif, M. (1957). Assimilation and contrast effects in reactions to communication and attitude change. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 55, 244–252.
- Hoyer, W. D. & MacInnis, D. J. (2004). *Consumer behavior*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jones, T. O. & Sasser, W. E. jr. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73, 88–99.
- Kaiser, M.-O. (2005). *Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Dimensionen und Messmöglichkeiten*. Berlin: Schmidt.
- Kroeber-Riel, W. & Weinberg, P. (2003). *Konsumentenverhalten*. München: Vahlen.
- Kuß, A. & Diller, H. (2001). Kaufrisiko. In H. Diller (Hrsg.). *Vahle's Großes Marketing Lexikon* (S. 757–758). München: Beck und Vahlen.
- Maddox, N. (1979). Two-factor theory and consumer satisfaction: A replication and extension. In H. K. Hunt & R. L. Day (Eds.). *Refining concepts and measures of consumer satisfaction and complaining behavior* (pp. 74–80). Bloomington: Indiana University.
- Meffert, H. (2005). Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* (S. 145–166). Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H. & Bruhn, M. (1981). Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten. *Die Betriebswirtschaft*, 41, 597–613.
- Meffert, H. & Bruhn, M. (2006). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden*. Wiesbaden: Gabler.
- Meyer, A. & Overmann, D. (1995). Kundenbindung. In B. Tietz (Hrsg.). *Handwörterbuch des Marketing* (S. 1341–1351). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Moser, K. (2002). *Markt- und Werbepsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Müller, W. & Riesenbeck, H.-J. (1991). Wie aus zufriedenen Kunden auch anhängliche werden. *HARVARDmanager*, 13, 67–79.
- Nerdinger, F.W. (2003a). *Kundenorientierung*. Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F.W. (2003b). *Grundlagen des Verhaltens in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Olson, J. C. & Dover, P. A. (1979). Disconfirmation of consumer expectations through product trial. *Journal of Applied Psychology*, 64, 179–189.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1986). *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality*. Report No. 86–108. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Patterson, P. G., Johnson, L. W. & Spreng, R. A. (1997). Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 4–17.

- Sauerwein, E. (2000). *Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. Reliabilität und Validität einer Methode zur Klassifizierung von Produkteigenschaften*. Wiesbaden: Gabler.
- Seiders, K., Voss, G. B., Gewal, D. & Godfrey, A. L. (2005). Do satisfied customers buy more? Examining moderating influences in a retailing context. *Journal of Marketing*, 69, 26–43.
- Sherif, M. & Hovland, C. I. (1961). *Social judgment. Assimilation and contrast effects in communication and attitude change*. New Haven: Yale University Press.
- Stauss, B. (1999). Kundenzufriedenheit. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 19, 5–24.
- Stauss, B. & Hentschel, B. (1990). Verfahren der Problementdeckung und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen. *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 36, 232–259.
- Stauss, B. & Neuhaus, P. (2006). Das Qualitative Zufriedenheitsmodell (QZM). In H. H. Hinterhuber & K. Matzler (Hrsg.). *Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung* (S. 85–100). Wiesbaden: Gabler.
- Stauss, B. & Weinlich, B. (1996). Die Sequentielle Ereignismethode – Ein Instrument der prozeßorientierten Messung von Dienstleistungsqualität. *Der Markt: Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Marketing*, 35, 49–58.
- Szymanski, D. M. & Henard, D. H. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 16–35.
- Tomczak, T. & Rudolf-Sipötz, E. (2003). Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie. In B. Günter & S. Helm (Hrsg.). *Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen* (S. 133–161). Wiesbaden: Gabler.
- Weinberg, P. (1990). Markentreue und Markenwechsel. In C. G. Hoyos & L. von Rosenstiel (Hrsg.). *Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen. Gesamtwirtschaft – Markt – Organisation – Arbeit* (S. 162–168). München: Psychologie Verlags Union.
- Weinberg, P. & Terlutter, R. (2005). Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.). *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* (S. 41–65). Wiesbaden: Gabler.
- Wirtz, J. & Bateson, J. E. G. (1999). Consumer satisfaction with services: Integrating the environment perspective in services marketing into the traditional disconfirmation paradigm. *Journal of Business Research*, 44, 55–66.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1992). *Qualitätsservice. Was Ihre Kunden erwarten – was Sie leisten müssen*. Frankfurt a.M.: Campus.