

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim

Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:

Wissenschaftliche Arbeitspapiere

Nr. W 077

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch. / Jensen, O.

Kundenbindung im Industriegütergeschäft

Mannheim 2004

ISBN Nr. 3-89333-315-0

Prof. Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim, wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirates der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

Dr. Ove Jensen ist Habilitand am Lehrstuhl für ABWL und Marketing I der Universität Mannheim. Davor arbeitete er mehrere Jahre in der Marketing- und Vertriebsberatung, zuletzt als Geschäftsführer der Mannheimer Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: **www.imu-mannheim.de**.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weißen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körper PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- W097 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Wagner, S.-N.: Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens – Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung, 2005
- W095 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Reichardt, T.: Location Based Services in Deutschland. Eine qualitative Marktanalyse auf Basis von Experteninterviews, 2005
- W094 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Schüle, A.: User Requirements for Location Based Services. An analysis on the basis of literature, 2005
- W093 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Exler, S. / Kiss, S.: Entstehung und Wirkung von Smart Shopper-Gefühlen. Eine empirische Untersuchung, 2005
- W092 Homburg, Ch. / Stock, R. / Kühlborn, S.: Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing, 2005
- W090 Bauer, H. H. / Falk, T. / Kunzmann, E.: Akzeptanz von Self-Service Technologien – Status Quo oder Innovation?, 2005
- W089 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Huber F.: Präferenzschaffung durch preis-psychologische Maßnahmen. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Preispräsentationsformen, 2005
- W088 Bauer, H.H. / Albrecht, C.-M. / Sauer, N. E.: Markenstress bei Jugendlichen. Entwicklung eines Messinstruments am Beispiel von Kleidung, 2005
- W087 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Neumann, M. M.: Kundenvertrauen in Lebensmitteldiscounter. Eine experimentelle Untersuchung, 2005
- W086 Bauer, H. H./ Neumann, M. M. / Mäder, R.: Virtuelle Verkaufsberater in interaktiven Medien. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Avataren in interaktiven Medien, 2005
- W085 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Haber, T. E. / Olic, K.: Markendifferenzierung mittels irrelevanter Attribute. Eine experimentelle Studie, 2005
- W084 Homburg, Ch. / Kuester, S. / Beutin, N. / Menon, A.: Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison, 2005
- W083 Homburg, Ch. / Fürst, A.: How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, 2005
- W082 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Erkenntnisstand und zukünftige Forschungsrichtungen, 2005
- W081 Bauer, H. H. / Exler, S. / Sauer, N.: Der Beitrag des Markenimage zur Fanloyalität. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Klubmarken der Fußball-Bundesliga, 2004
- W080 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Post-Merger Performance, 2004
- W079 Homburg, Ch. / Koschate, N. / Hoyer, W. D.: Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, 2004
- W078 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Messung der Werbeeffizienz – Eine Untersuchung am Beispiel von Online-Werbung, 2004
- W077 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenbindung im Industriegütergeschäft, 2004
- W076 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Bestimmungsfaktoren der Konsumentenakzeptanz von Mobile Marketing in Deutschland. Eine empirische Untersuchung, 2004
- W075 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Schmitt, P.: Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga, 2004
- W074 Homburg, Ch. / Krohmer, H.: Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. Replik zum Beitrag „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“ von Alexander Nicolai und Alfred Kieser, 2004
- W073 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Lange, M. A.: Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit. Eine empirische Studie am Beispiel des Automobilhandels, 2004
- W072 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Marketingeffizienzanalyse mittels Efficient Frontier Benchmarking - Eine Anwendung der Data Envelopment Analysis, 2004
- W071 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A.: Markenallianzen als Instrument des Imagetransfers im elektronischen Handel, 2004
- W070 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Valtin, A.: Auswirkungen des Markennamenwechsels auf den Markenwert. Eine Analyse der Konsequenzen von Markenportfoliokonsolidierung, 2003
- W069 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hoffmann, Y.: Konsumententypologisierung im elektronischen Handel. Eine interkulturelle Untersuchung, 2003

- W068 Homburg, Ch. / Stock, R.: The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context. A dyadic Analysis, 2003
- W067 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Kann Kundenzufriedenheit negative Reaktionen auf Preiserhöhungen abschwächen? Eine Untersuchung zur moderierenden Rolle von Kundenzufriedenheit bei Preisanstiegen, 2003
- W066 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A. / Huber, F.: Determinanten und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel. Eine kausalanalytische Studie, 2003
- W065 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Elmas, Ö.: Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internetportalen, 2003
- W064 Bauer, H. H. / Falk, T. / Hammerschmidt, M.: Servicequalität im Internet. Messung und Kundenbindungseffekte am Beispiel des Internet-Banking, 2003
- W063 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, V.: Nutzen und Probleme des Lifestyle-Konzepts für das Business-to-Consumer Marketing, 2003
- W062 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Ebert, S.: Die Corporate Identity einer Universität als Mittel ihrer strategischen Positionierung. Erkenntnisse gewonnen aus einem deutsch-amerikanischen Vergleich, 2003
- W061 Homburg, Ch. / Sieben, F. / Stock, R.: Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs. Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich, 2003
- W060 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, A.: Frauen als Zielgruppe. Das Beispiel einer geschlechtsspezifischen Vermarktung von Bildungsangeboten, 2003
- W059 Bauer, H. H. / Keller, T. / Hahn, O.K.: Die Messung der Patientenzufriedenheit, 2003
- W058 Homburg, Ch. / Stock, R.: Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern. Ein dreidimensionales Konzept, 2002
- W057 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M./Staat, M.: Analyzing Product Efficiency. A Customer-Oriented Approach, 2002
- W056 Bauer, H. H. / Grether, M.: Ein umfassender Kriterienkatalog zur Bewertung von Internet-Auftritten nach markenpolitischen Zielen, 2002
- W055 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Schneider, J.: Opposites Attract, but Similarity Works. A Study of Interorganizational Similarity in Marketing Channels, 2002
- W054 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Günther, Ch.: Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, 2002
- W053 Homburg, Ch. / Workman, J.P. / Jensen, O.: A Configurational Perspective on Key Account Management, 2002
- W052 Bauer, H. H. / Grether, M. / Sattler, C.: Werbenutzen einer unterhaltenden Website. Eine Untersuchung am Beispiel der Moorhuhnjagd, 2001
- W051 Bauer, H. H. / Jensen, S.: Determinanten der Kundenbindung. Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie, 2001
- W050 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Fischer, C.: Determinanten der Werbewirkung von Markenhomepages, 2001
- W049 Bauer, H. H. / Kieser, A. / Oechsler, W. A. / Sauer, N. E.: Die Akkreditierung. Eine Leistungsbeurteilung mit System?, 2001,
- W048 Bauer, H. H. / Ohlwein, M.: Zur Theorie des Kaufverhaltens bei Second-Hand-Gütern, 2001
- W047 Bauer, H. H. / Brügger, D. / Grether, M. / Leach, M.: Soziales Kapital als Determinante der Kundenbeziehung, 2001
- W046 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Eine Konzeption des Werbecontrolling, 2000
- W045 Bauer, H. H. / Staat, M. / Hammerschmidt, M.: Produkt-Controlling. Eine Untersuchung mit Hilfe der Data Envelopment Analysis (DEA), 2000
- W044 Bauer, H. H. / Moch, D.: Werbung und ihre Wirkung auf die Tabaknachfrage. Eine Übersicht der theoretischen und empirischen Literatur, 2000
- W043 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Komplexität als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W042 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Involvement als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W041 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Huber, F.: Markenpersönlichkeit als Grundlage von Markenloyalität. Eine kausalanalytische Studie, 2000
- W040 Bauer, H. H. / Huber, F. / Bächmann, A.: Das Kaufverhalten bei Wellness Produkten. Ergebnisse einer empirischen Studie am Beispiel von Functional Food, 2000
- W039 Homburg, Ch. / Stock, R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Eine dyadische Analyse, 2000
- W038 Becker, J. / Homburg, Ch.: Marktorientierte Unternehmensführung und ihre Erfolgsauswirkungen. Eine empirische Untersuchung, 2000
- W037 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Die simultane Messung von Kannibalisierungs-, substitutiven Konkurrenz- und Neukäuferanteilen am Absatz von line extensions auf der Basis aggregierter Daten, 2000
- W036 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: A Multiple Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture. Measurement Issues and Performance Outcomes., 2000

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Abstract

Kundenbindung zählt seit mehreren Jahren zu den wichtigsten Schwerpunkten des Marketingmanagements wie auch der Marketingforschung. Die Literatur zu diesem Thema orientiert sich jedoch vor allem an Geschäftsbeziehungen mit Endverbrauchern. Der vorliegende Aufsatz arbeitet Besonderheiten der Kundenbindung im Industriegütergeschäft heraus. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung eines erweiterten Kundenloyalitätskonstrukts für das Industriegütergeschäft. Die Erweiterung bezieht sich vor allem auf das preisliche und das ressourcenbezogene Commitment der Kunden. Ferner erarbeitet der Aufsatz eine Typologie von Kundenbindungsinstrumenten. Diese unterscheidet nach der Ebene der Kundenbindung zwischen individuellen und organisationalen Instrumenten sowie nach der Art des Anreizmechanismus zwischen bestärkenden, barrierebauenden und balancierten Instrumenten. Schließlich geht der Aufsatz auf das Management und die Steuerung von Kundenbindungsaktivitäten ein.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung und Überblick	1
2 Das Kundenloyalitätskonstrukt im Industriegütergeschäft.....	4
2.1 Überblick zu Bezugspunkten der industriellen Kundenloyalität in der Literatur	4
2.1.1 Forschungsarbeiten zum Kundenloyalitätskonstrukt.....	4
2.1.2 Forschungsarbeiten zu industriellen Geschäftsbeziehungen.....	6
2.2 Loyalitätsrelevante Merkmale industrieller Kunden.....	8
2.2.1 Notwendigkeit von Leistungsindividualisierung und geschäftsbeziehungsspezifischen Investitionen	8
2.2.2 Seriencharakter des Geschäfts.....	10
2.2.3 Teilbarkeit der Beschaffungsvolumina	10
2.2.4 Verhandelbarkeit der Preise	11
2.2.5 Möglichkeit beziehungsspezifischer Zusatzinvestitionen	12
2.2.6 Multipersonalität der Beschaffungsentscheidungen.....	12
2.2.7 Abgeleiteter Charakter der Nachfrage	13
2.2.8 Wirtschaftliche Orientierung und Rationalität der Beschaffungsentscheidung.....	13
2.3 Ein erweitertes Modell der Kundenloyalität im Industriegütergeschäft.....	14
2.3.1 Zeitliches Commitment zum Anbieter	16
2.3.2 Mengenbezogenes Commitment zum Anbieter	16
2.3.3 Preisliches Commitment zum Anbieter	17
2.3.4 Ressourcenbezogenes Commitment zum Anbieter.....	19
2.3.5 Typische Konstellationen eines loyalen Organisationsverhaltens im Industriegütergeschäft	20
3 Kundenbindungsinstrumente im Industriegütergeschäft.....	22
3.1 Stoßrichtungen von Kundenbindungsaktivitäten.....	22
3.2 Kundenbindungsinstrumente auf der organisationalen Ebene	25
3.3 Kundenbindungsinstrumente auf der individuellen Ebene	27
4 Management von Kundenbindungsaktivitäten im Industriegütergeschäft	29
4. Zusammenfassung	32
5. Literaturverzeichnis	33

1 Einleitung und Überblick

Kundenbindung zählt zu den Themen, die über die letzten 10 Jahre in der Wissenschaft wie in der Unternehmenspraxis am intensivsten diskutiert wurden. Zahlreiche Unternehmen des Konsumgüter-, Dienstleistungs-, Handels- und nicht zuletzt des Industriegütersektors haben in dieser Zeit systematische Kundenbindungsaktivitäten geschaffen (z.B. Horstmann 2003; Reichardt/Hausmann 2003). Das Praxisinteresse an diesem Thema dokumentiert sich ferner in den Verkaufszahlen von managementorientierten Büchern, wie „The Loyalty Effect“ (Reichheld/Teal 1996) im angloamerikanischen oder des „Handbuch Kundenbindung“ (Bruhn/Homburg 2003) im deutschsprachigen Raum.

Das rege Interesse in der Unternehmenspraxis ist insofern nicht überraschend, als sich mit einer Erhöhung der Kundenbindung die Erwartung höherer Unternehmensgewinne verbindet (Reichheld/Sasser 1990). Doch bringen Kundenbindungsaktivitäten den Anbietern tatsächlich die erhofften Profitabilitätsauswirkungen? Gerade im Industriegütergeschäft berichten uns viele Vertriebs- und Marketingmanager von ihrem Eindruck, dass „nichts teurer sei als 100% Kundenloyalität“. Wie kann folglich sichergestellt werden, dass Kundenbindung für einen Anbieter profitabel ist?

Je mehr Erfahrungen mit Kundenbindung vorliegen, desto differenzierter wird auch deren Beurteilung in der Literatur. Studien, die eine starke profitabilitätssteigernde Wirkung der Kundenbindung aufzeigen (z.B. Gupta/Lehman/Stuart 2004; Kalwani/Narayandas 1995), stehen Studien mit gemischten Befunden gegenüber (z.B. Reinartz/Krafft 2001; Reinartz/Kumar 2003): „No company should ever take for granted the idea that managing customers for loyalty is the same as managing them for profits“ (Reinartz/Kumar 2002, S. 94). Homburg/Sieben (2000) beschreiben die Weiterentwicklung des Kundenbindungsmanagements in den vergangenen Jahren, das heute systematischer, profitabilitätsorientierter und individualisierter vorgehe. Insgesamt hat die Kundenbindungsdiskussion in der Literatur somit auch nach 10 Jahren nichts an Lebhaftigkeit verloren, ja im Gegenteil eher gewonnen.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Kundenbindung und Kundenbindungsmanagement im Industriegütergeschäft lässt sich auf zwei der stärksten Literaturströmungen der jüngeren Marketingforschung zurückführen: die Forschung zum Relationship-Marketing (Backhaus 1997; Diller/Kusterer 1988; Sheth/Parvatyar 1987) und die Forschung zu Kunden- bzw. Marktorientierung (für einen Überblick: Homburg 2000). Die Relationship-Forschung beleuchtet primär die interorganisationalen Konstrukte einer Geschäftsbeziehung und deren

Zusammenhänge. Hierzu zählen einerseits Charakteristika der *Beziehungsatmosphäre*, wie Zufriedenheit, Vertrauen oder langfristige Orientierung (z.B. Doney/Cannon 1997; Ganesan 1994; Geyskens/Steenkamp/Kumar 1999), sowie andererseits beziehungsbezogene *Aktivitäten*, wie Kundenintegration in Entwicklungsprozesse und Informationsaustausch (z.B. Kleinaltenkamp 2003; Mohr/Fisher/Nevin 1996; Rindfleisch 2000). Die Kunden- und Marktorientierungs-Forschung beschäftigt sich stärker mit intraorganisationalen *Steuerungsaspekten*, durch die der Geschäftsbeziehungserfolg beeinflusst werden kann, wie den Führungssystemen (z.B. Becker/Homburg 2000; Matsuno/Mentzer/Özsomer 2002; Narver/Slater/Tietje 1998) und der Unternehmenskultur (z.B. Homburg/Pflesser 2000; Kennedy/Goolsby/Arnould 2003).

Aus diesen Wurzeln lassen sich drei Perspektiven der industriellen Kundenbindung herleiten. Alle drei werden wir in diesem Beitrag beleuchten:

- Aus der Perspektive der Beziehungsatmosphäre werden wir das Konstrukt der *Kundenloyalität* im Industriegütergeschäft erörtern. Wir betrachten Kundenbindung hier also aus Sicht des Kunden als „Gebunden-Sein und Verbunden-Sein“ (Bliemel/Eggert 1998). Im Kern steht die Frage: *Was ist Kundenloyalität von Industriegüterkunden?*
- Aus der Perspektive der beziehungsbezogenen Aktivitäten werden wir *Kundenbindungsinstrumente* von Industriegüteranbietern diskutieren. Hier betrachten wir Kundenbindung folglich aus Sicht des Anbieters als das „Binden von Kunden“ an den Anbieter. Es geht um die Frage: *Wie können Industriegüteranbieter Kundenloyalität erzeugen?*
- Aus der Perspektive der internen Steuerungsaspekte werden wir schließlich das *Management von Kundenbindungsaktivitäten* im Industriegütergeschäft betrachten. Wir gehen somit der Frage nach: *Welche Managementsysteme benötigen Industriegüteranbieter zur Steuerung ihrer Kundenbindungsaktivitäten?*

Unsere Unterscheidung zwischen Kundenloyalität, Kundenbindung und Kundenbindungsmanagement ist konsistent mit den Definitionen von Diller (1996) und Homburg/Bruhn (2003). Gerade die Trennung zwischen *Kundenloyalität* als „Ge- und Verbunden-Sein“ auf der einen Seite und *Kundenbindung* als „Aktivitäten zum Binden von Kunden“ auf der anderen Seite erscheint uns sinnvoll, um eine „unzweckmäßige Überfrachtung“ (Diller 1996, S. 84) und Missverständnisse des Begriffs Kundenbindung zu vermeiden. Abbildung 1 stellt einen integrativen Bezugsrahmen zur Kundenbindung im Industriegütermarketing dar, der die drei Perspektiven zusammenfasst.

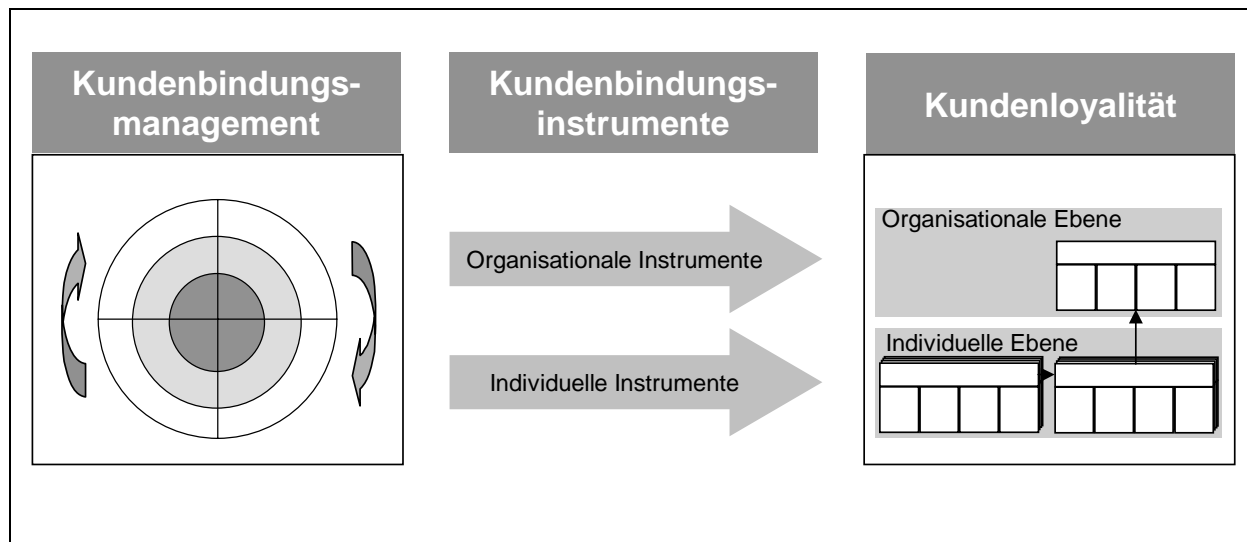


Abbildung 1: Integrativer Bezugsrahmen zur Kundenbindung im Industriegütergeschäft

Den Schwerpunkt unseres Beitrags legen wir auf die Entwicklung eines Kundenloyalitätskonstrukts für das Industriegütergeschäft. Eine konzeptionelle Herleitung, die auf das Industriegütergeschäft zugeschnitten ist, stellt unseres Erachtens noch eine gewisse Lücke in der Literatur dar. Wir hoffen, dass von unserem Diskussionsbeitrag Anregungen für zukünftige empirische Forschung wie auch für Steuerungsprozesse in Industriegüterunternehmen ausgehen können.

2 Das Kundenloyalitätskonstrukt im Industriegütergeschäft

In diesem Abschnitt werden wir uns in drei Schritten der Frage nähern, was Kundenloyalität im Industriegütergeschäft ist. Zunächst werden wir die Bezugspunkte der industriellen Kundenloyalität in der Literatur anreißen. Im zweiten Schritt werden wir herausarbeiten, aus welchen Eigenschaften des Industriegütergeschäfts sich Besonderheiten für die Kundenloyalität ergeben. Hieraus werden wir im dritten Schritt ein erweitertes konzeptionelles Modell des Kundenloyalitätskonstrukts im Industriegütergeschäft entwickeln.

2.1 Überblick zu Bezugspunkten der industriellen Kundenloyalität in der Literatur

Zwei Literaturströmungen tragen in besonderer Weise zum Verständnis der Kundenloyalität im Industriegütergeschäft bei:

- An erster Stelle sind natürlich die Forschungsarbeiten zu nennen, die sich unmittelbar mit dem Kundenloyalitätskonstrukt befassen.
- An zweiter Stelle sind die Forschungsarbeiten aufzuführen, die sich mit loyalitätsverwandten Eigenschaften industrieller Geschäftsbeziehungen befassen.

2.1.1 Forschungsarbeiten zum Kundenloyalitätskonstrukt

In der Literatur war es lange Zeit umstritten, ob ein Kunde schon dann als loyal anzusehen ist, wenn er ein Produkt tatsächlich wiederholt nachfragt (zu den historischen Wurzeln der Kundenloyalitätsdiskussion: Giering 1999 sowie Homburg/Becker/Hentschel 2003). Das Problem einer solchen verhaltensbezogenen Sichtweise ist offensichtlich, dass die Ursachen des Kaufs unberücksichtigt bleiben. So wird nicht differenziert, ob der Wiederholungskauf allein durch Zufälle und Zwänge zustande kommt (sogenannte „spurious loyalty“, Day 1969) oder ob hinter dem Wiederholungskauf eine positive Bewertung, Einstellung und Handlungsabsicht mit Blick auf den Anbieter stehen.

Die verhaltensbezogene Dimension der Kundenloyalität wurde deshalb um eine einstellungsbezogene Dimension ergänzt (Dick/Basu 1994; Jacoby/Chestnut 1978; Oliver 1999). Diese Unterscheidung zwischen den zwei Loyalitätsdimensionen Einstellung/Verhaltensabsicht und faktisches Verhalten, wie sie Abbildung 2 veranschaulicht, kann in der Literatur heute als breit akzeptiert gelten (Homburg/Giering 2001; Mittal/Kamakura 2001).

Erweiterungen erfuhr das Kundenloyalitätskonzept ferner durch drei inhaltliche Facetten, welche die Wiederkauf- bzw. Wiederkaufabsichtskomponente ergänzen:

- Weiterempfehlung bzw. Weiterempfehlungsabsicht (z.B. Duhan et al. 1997; Meyer/Oevermann 1995; Mittal/Kumar/Tsiros 1999),
- Zusatzkäufe bzw. Zusatzkauf-Absichten (z.B. Peter 1997; Verhoef 2003; Zeithaml/Berry/Parasuraman 1996) sowie
- Preiserhöhungsakzeptanz bzw. Preiserhöhungstoleranz (Bruhn 2003; Homburg/Bruhn 2003).

Die zuletzt genannte Komponente der Kundenloyalität, die Preiserhöhungsakzeptanz bzw. –toleranz, erfährt erst in jüngerer Zeit verstärkte Beachtung (Anderson 1996; Homburg/Koschate 2003) und ist noch nicht so eingehend untersucht worden wie die anderen Komponenten. Abbildung 2 stellt die in der Literatur diskutierten Komponenten der Kundenloyalität im Überblick dar.

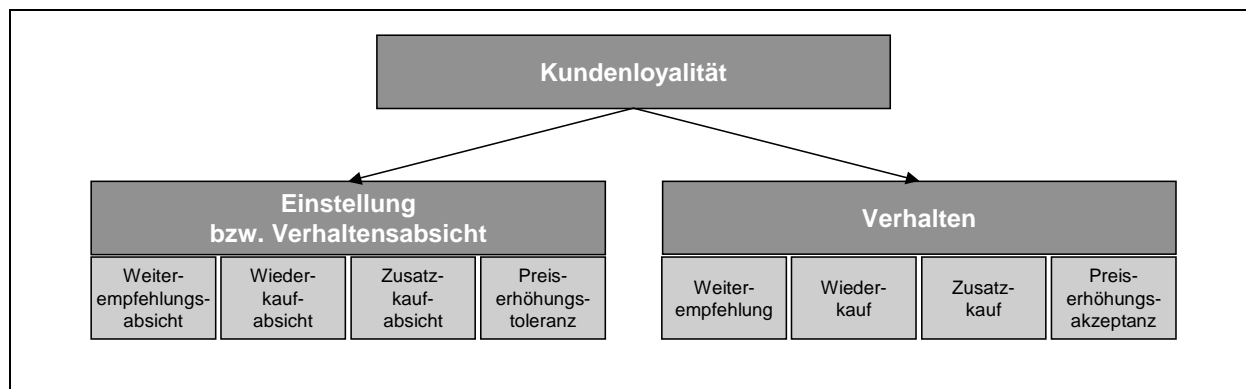


Abbildung 2: Das Kundenloyalitätskonstrukt in der Literatur

Wertet man die wissenschaftliche Kernliteratur zur Kundenbindung unter dem Blickwinkel des Industriegütergeschäfts aus, fallen zwei Punkte auf:

- Das Kundenloyalitätskonstrukt wird häufig aus dem Blickwinkel des Geschäfts mit Endverbrauchern behandelt (z.B. Olsen 2002; Roehm/Pullins/Roehm 2002; Sirdeshmukh/Singh/Sabol 2002; Singh/Sirdeshmukh 2000). Nur wenige Beiträge arbeiten spezifisch das organisationale Kaufverhalten heraus (z.B. Backhaus/Baumeister/Mühlfeld 2003; Gierl/Gehrke 2004). Gerade im Industriegütergeschäft gilt nach wie vor die Aufforderung von Oliver (1999, S. 33): „It is time to begin the determined study of loyalty with the same fervor that researchers have devoted to a better understanding of customer satisfaction“.
- Die am häufigsten untersuchte Facette der Kundenloyalität ist der Wiederkauf bzw. die Wiederkaufabsicht (Szymanski/Henard 2001).

- Die meisten der Arbeiten, die sich mit dem Kundenloyalitätskonstrukt befassen, behandeln es aus dem Blickwinkel des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität heraus. Dieser Zusammenhang konnte inzwischen vielfach bestätigt werden (Szymanski/Henard 2001). Homburg/Giering (2001) sowie Homburg/Bucerius (2003) geben einen Überblick über die funktionale Form des Zusammenhangs und über moderierende Größen. Gerade im Industriegütergeschäft ist jedoch auch eine vertiefte Untersuchung weiterer Determinanten der Kundenloyalität relevant. Weitere Determinanten können erklären, warum nicht selten Industriegüterkunden in einer Geschäftsbeziehung verbleiben, obwohl sie unzufrieden mit ihr sind (Backhaus/Büschken 1999; Mudambi/Helper 1998).
- Jüngere Arbeiten zu den Determinanten der Kundenloyalität stellen immer mehr den (monetären) Kundennutzen (Customer Value) in den Mittelpunkt, z.B. Bliemel/Eggert (1998), Cannon/Homburg (2001), Verhoef (2003) sowie Yi/Jeon (2003). Wenn wir auf Aktivitäten zur Kundenbindung zu sprechen kommen, wird die Nutzenschaffung für den Industriegüterkunden daher eine zentrale Rolle spielen müssen.

2.1.2 Forschungsarbeiten zu industriellen Geschäftsbeziehungen

Die Arbeiten zu industriellen Geschäftsbeziehungen bilden eine Untergruppe der Forschung über Relationship-Marketing: „The term relationship marketing is applied to a number of different marketing activities ranging from consumer frequency marketing programs to selling activities directed toward building partnerships with key business-to-business customers” (Weitz/Bradford 1999, S. 241). Die Keimzelle dieser Untergruppe liegt in den Arbeiten der Industrial Marketing and Purchasing (IMP)-Gruppe (Hakansson 1982).

Die von diesen Arbeiten untersuchten Phänomene in Geschäftsbeziehungen lassen sich anhand verschiedener Merkmale klassifizieren: Eine zentrale Unterscheidung ist die zwischen der *individuellen* und der *organisationalen* Ebene einer Geschäftsbeziehung. So trennt der Interaktionsansatz der IMP-Gruppe zwischen „social exchange“ auf der einen und „adaptions“ auf der anderen Ebene (Hakansson/Wootz 1979). Doney/Cannon (1997) differenzieren zwischen individuellem und organisationalem Vertrauen. Johnston/Lewin/Spekman (1999) sprechen von “actor bonds” auf der individuellen und “activity links” sowie “resource ties” auf der organisationalen Ebene.

Eine zweite zentrale Unterscheidung ist die zwischen *einstellungsbezogenen* und *verhaltensbezogenen* Konstrukten auf der Kundenseite der Anbieter-Nachfrager-Dyade:

- Zu den einstellungsbezogenen Konstrukten zählen Zufriedenheit (z.B. Geyskens/Steenkamp/Kumar 1999), langfristige Orientierung (z.B. Anderson/Weitz 1989; Ganesan 1994), (affektives) Commitment (z.B. Anderson/Weitz 1992; Geyskens et al. 1996; Gundlach/Achrol/Mentzer 1995), Vertrauen (z.B. Doney/Cannon 1997; Geyskens/Steenkamp/Kumar 1998; Moorman/Deshpandé/Zaltman 1993). Insbesondere die langfristige Orientierung und die affektive Komponente des Commitments weisen deutliche Überschneidungen mit dem Loyalitätskonstrukt auf, wie wir es im vorigen Abschnitt beschrieben haben.
- Zu den verhaltensbezogenen Konstrukten zählen die (tatsächliche) langfristige Fortführung der Geschäftsbeziehung (z.B. Haugland 1999), die Vergabe einer größeren Anteils am Beschaffungsvolumen an den Anbieter (z.B. Leuthesser/Kohli 1995) oder das Bezahlen einer Preisprämie (z.B. Mishra/Heide/Cort 1998). Hier sehen wir wiederum Parallelen zu den verschiedenen Facetten der Kundenloyalität. Darüber hinaus diskutieren die Relationship-Marketing-Arbeiten jedoch noch einen weiteren Verhaltensaspekt, der vom oben beschriebenen Kundenloyalitätskonstrukt nicht abgedeckt wird. Dieser Verhaltensaspekt wird mit Begriffen wie Anpassungen (von Produkten, Prozessen und Planung, Hallén/Johanson/Seyed-Mohamed 1991), spezifische Investitionen (z.B. Cannon/Perreault 1999; Plinke/Söllner 2003) und gemeinsame Aktivitäten (Heide/John 1990; Joshi/Stump 1999) charakterisiert. Es geht also darum, dass sich der Kunde durch Investition von Ressourcen stärker an eine Geschäftsbeziehung bindet.

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass die Literatur zu industriellen Geschäftsbeziehungen zwar nicht *explizit* ein als Kundenloyalität bezeichnetes Konstrukt untersucht. Sowohl die einstellungsbezogenen als auch die verhaltensbezogenen Konstrukte dieser Arbeiten decken jedoch inhaltlich die verschiedenen Facetten der Kundenloyalität ab. Es lässt sich daher mit Berechtigung sagen, dass Kundenloyalität *implizit* im Kern der Literatur über industrielle Geschäftsbeziehungen steht.

Interessant ist, wie gezeigt, dass die Literatur über industrielle Geschäftsbeziehungen eine verhaltensbezogene Facette der organisationalen Kundenloyalität beisteuert, die in der Kundenloyalitätsliteratur keine große Rolle spielt: die Selbstbindung des Kunden durch beziehungsspezifische Investitionen, die über das zur Durchführung der Transaktion nötige Maß hinausgehen. Im einzelnen lassen sich u.a. subsumieren: das Teilen von Informationen (z.B. Mohr/Fischer/Nevin 1996), gemeinsame Verkaufsförderung (z.B. Bergen/John 1997;

Murry/Heide 1998), Abstimmung der Logistik (z.B. Dahlstrom/McNeilly/Speth 1996) und Abstimmung der Produktion (z.B. Frazier/Spekman/O’Neal 1988).

2.2 Loyalitätsrelevante Merkmale industrieller Kunden

Wie der Vergleich der Literatur zum individuellen Kundenloyalitätskonstrukt einerseits und zur industriellen Geschäftsbeziehung andererseits gezeigt hat, weist die Kundenloyalität im Industriegütergeschäft offensichtlich eine Reihe von Besonderheiten im Vergleich zum Endverbrauchergeschäft auf. Es ist daher sinnvoll zu ergründen, *aus welchen Merkmalen* industrieller Kunden und industrieller Beschaffungsprozesse sich Implikationen für Kundenloyalität und Kundenbindungsaktivitäten ergeben.

Tabelle 1 stellt die im folgenden zu diskutierenden Merkmale überblickshaft dar. Jedes Merkmal werden wir kurz erläutern (für ausführliche Diskussionen: Backhaus 2003; Homburg/Krohmer 2003) und dann daraus ableiten, welche Besonderheiten für die industrielle Kundenloyalität resultieren.

Besonderheiten im Industriegütergeschäft mit Implikationen für...			
die Bedeutung der Kundenbindung	das Wesen der Kundenloyalität	die Zielgruppe von Kundenbindungsmaßnahmen	die Determinanten der Kundenloyalität
<ul style="list-style-type: none"> • Notwendigkeit von Leistungsindividualisierung und geschäftsbeziehungsspezifischen Investitionen des Anbieters 	<ul style="list-style-type: none"> • Seriencharakter des Geschäfts • Teilbarkeit der Beschaffungsvolumina • Verhandelbarkeit der Preise • Möglichkeit beziehungs-spezifischer Zusatzinvestitionen • Multipersonalität der Beschaffungsentscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Multipersonalität der Beschaffungsentscheidungen • Abgeleiteter Charakter der Nachfrage 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftlichkeitsorientierung und Rationalität der Beschaffungsentscheidungen

Tabelle 1: Überblick über kundenloyalitätsrelevante Merkmale industrieller Kunden

2.2.1 Notwendigkeit von Leistungsindividualisierung und geschäftsbeziehungsspezifischen Investitionen

Unter der Notwendigkeit spezifischer Investitionen verstehen wir die Erfordernis, für eine Geschäftsbeziehung individualisierte Leistungen zu erbringen oder Ressourcen aufzuwenden, deren Amortisation nur in dieser Geschäftsbeziehung erfolgen kann. Hierdurch entstehen Wechselkosten. Die Notwendigkeit geschäftsbeziehungsspezifischer Investitionen kann sowohl auf der Seite des Anbieters als auch auf der Seite des Nachfragers bestehen (Backhaus/Baumeister/Mühlfeld 2003).

Auf der Seite des *Anbieters* sind in diesem Zusammenhang Akquisitionsinvestitionen in der Anbahnungsphase oder Entwicklungs-, Produktions- und Logistikinvestitionen in der Realisierungsphase zu nennen.

- In der Anbahnungsphase sind in der chemischen Industrie z.B. Versuchsläufe auf den Anlagen des Kunden durchzuführen, um überhaupt eine technische Zulassung für die eigenen Produkte zu bekommen. Im Maschinenbau passiert es nicht selten, dass ein Anbieter in der Angebotsphase umfassende Beratungs- und Planungsleistungen erbringt und der Kunde dann mit einem preisgünstigeren Anbieter zusammenarbeitet. Nicht zuletzt sind hier auch Investitionen in das Vertrauen des Kunden zu nennen, das zu Beginn einer Geschäftsbeziehung durch eine Vielzahl von persönlichen Besuchen aufgebaut werden muss. Kurzgefasst heißt dies, dass beim Industriegüterhersteller Kosten in substantieller Höhe auflaufen, bevor der erste Auftrag erteilt wird, und die „verloren“ sind, wenn der Auftrag nicht erteilt wird. Hier liegt ein wichtiger Unterschied zum Endverbrauchergeschäft, wo zwar auch Vorkosten (z.B. Bereitstellungskosten) anfallen, die aber in der Regel nicht konsumentenspezifisch sind.
- In der Realisierungsphase sind dann oft kundenspezifische Produkte zu entwickeln, Produktanpassungen vorzunehmen, Produktionsprozesse umzustellen und Logistikabläufe einzurichten, deren Kosten vom ersten Auftrag des Kunden in keiner Weise gedeckt werden und die sich erst bei Folgeaufträgen amortisieren. Dieser höhere Individualisierungsgrad stellt einen weiteren wichtigen Unterschied zum Endverbrauchergeschäft dar (z.B. Homburg/Krohmer 2003, S. 85ff.).

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass die hier thematisierten notwendigen spezifischen Investitionen nicht deckungsgleich mit den von der Relationship-Marketing-Literatur unter dem gleichen Begriff oder unter „adaptions“ diskutierten sind. Während es sich hier um das *unvermeidliche Mindestmaß* an spezifischen Investitionen handelt, handelt es sich dort um „freiwillige“ Zusatzinvestitionen. Die Möglichkeit zu freiwilligen Zusatzinvestitionen werden wir weiter unten besprechen.

Die Konsequenz des hohen Individualisierungsgrades und der nachfragerspezifischen Investitionen ist offensichtlich: Kundenbindung hat für Industriegüteranbieter tendenziell eine noch höhere Bedeutung als für Anbieter im Endverbrauchergeschäft (ähnlich: Gierl/Gehrke 2004). Dies gilt besonders für den von Backhaus (2003) als Anlagengeschäft bezeichneten Geschäftstyp.

Andererseits bestehen im Industriegütergeschäft auch größere Chancen zur Kundenbindung. Schließlich fallen auch auf der Kundenseite anbieterspezifische Kosten an, die einen Anbieterwechsel erschweren. Hierzu zählen die Kosten der Evaluation eines Lieferanten in der Anbahnungsphase, aber auch Produktionsanpassungen, Logistikumstellungen und IT-Einrichtungen in der Realisierungsphase. Dies ist besonders im dem von Backhaus (2003) so genannten Systemgeschäft der Fall.

2.2.2 Seriencharakter des Geschäfts

Mit dem Seriencharakter des Industriegütergeschäfts meinen wir, dass die Entscheidung für einen Anbieter in der Regel eine Vielzahl einzelner Beschaffungsakte, Verträge und Bestellungen bedeutet. Im Zuliefergeschäft und Systemgeschäft von Backhaus (2003) sind Folge- und Verbundkäufe bereits definitionsimmanent.

Dieses Charakteristikum ist für die Loyalitätsdiskussion deshalb bedeutsam, weil Kundenloyalität in endverbraucherbezogenen Studien meist als Wiederkauf bzw. als Wiederkaufabsicht operationalisiert wird, z.B. als erneuter Kauf in einem Einzelhandelsgeschäft, als erneute telefonische Bestellung bei einem Versandhaus oder als Vertragsverlängerung bei einem Mobilfunkanbieter. Der Wiederkauf ist im Industriegütergeschäft aber offensichtlich ein problematisches Konzept, weil wir es mit mehreren Ebenen von „Käufen“ zu tun haben, z.B. dem Rahmenvertrag, dem Einzelvertrag und dem Bestellvorgang.

Dies hat für das Kundenloyalitätskonstrukt im Industriegütergeschäft mehrere Implikationen:

- Kundenloyalität kann nicht an der einzelnen *Kauf- und Bestelltransaktion* bei einem Anbieter festgemacht werden. Stattdessen muss das Konstrukt auf die (Grundsatz-) *Entscheidung* für einen Anbieter abstellen, da aus einer Entscheidung in der Regel viele Kauf- und Transaktionsakte resultieren.
- Es steht für die Kundenloyalität nicht nur zur Diskussion, *ob* der Kunde sich wieder für einen Anbieter entscheidet, sondern *wie lange* er sich (rahmen-)vertraglich bindet.

2.2.3 Teilbarkeit der Beschaffungsvolumina

Mit der Teilbarkeit der Beschaffungsvolumina meinen wir, dass die Nachfrager von Industriegütern pro Bedarfskategorie oft eine Vielzahl von Einheiten einkaufen und dabei mit einem oder mehreren Anbietern zusammenarbeiten können. Dies gilt insbesondere für das Produktgeschäft nach Backhaus (2003). Ein Farbenhersteller benötigt z.B. ein bestimmtes Volumen an Pigmenten mit einer festgelegten chemischen Formulierung, ein Automobilhersteller

benötigt eine bestimmte Anzahl von Schleifscheiben mit einer festgelegten Körnigkeit. Homburg/Jensen (1999) diskutieren Kriterien, nach denen zwischen Single-Sourcing und Multiple-Sourcing entschieden werden kann.

Dagegen handelt es sich im Endverbrauchergeschäft häufig um die Beschaffung einer einzelnen Produkteinheit pro Zeit (z.B. ein Autokauf, ein Zeitungsabonnement, ein Girokonto). Dies macht auch verständlich, warum in der endverbraucherbezogenen Loyalitätsliteratur der Wiederkauf bzw. die Wiederkaufabsicht im Mittelpunkt steht. Dagegen rückt für das Kundenloyalitätskonstrukt im Industriegütergeschäft der so genannte „Share-of-Customer“ in den Vordergrund: Es geht nicht nur darum, *ob* ein Kunde bei einem Anbieter einkauft, sondern *welchen Anteil* seines Beschaffungsvolumens er an ihn vergibt.

2.2.4 Verhandelbarkeit der Preise

Während die Preise im Endverbrauchergeschäft häufig nicht zwischen dem Anbieter und dem Konsumenten verhandelt werden (z.B. bei Lebensmitteln), ist die Preisverhandlung im Industriegütergeschäft der Regelfall. Hinzu kommt, dass das Ausmaß von Preisvergleichen durch den Nachfrager im Industriegütergeschäft tendenziell höher ist als im Endverbrauchergeschäft.

Hieraus erklärt sich unseres Erachtens auch die Tatsache, dass die Loyalitätsliteratur der Preistoleranz bisher eine eher geringe Bedeutung zugemessen hat (Homburg/Koschate/Hoyer 2005). Viele Studien betrachten Güter oder Dienstleistungen, die im Markt zu einem einheitlichen und festen Preis angeboten werden.

Für das Kundenloyalitätskonstrukt im Industriegütergeschäft muss jedoch beachtet werden, dass sich ein Anbieter den Wiederkauf und einen hohen Beschaffungsanteil seines Kunden auch über den Preis „erkaufen“ kann. Am deutlichsten wird dies daran, dass viele Konditionensysteme im Industriegütergeschäft sogenannte Loyalitätsrabatte oder Exklusivitätsrabatte enthalten. Die Frage ist somit nicht nur, *ob* eine bestimmte Einkaufsmenge gehalten (Wiederkauf) oder gewonnen (Zusatzkauf) wird, sondern auch *zu welchem Preis*.

Wir halten die Preisfacette der Kundenloyalität im Industriegütergeschäft daher für sehr bedeutsam. Die Implikation für das Kundenbindungsmanagement ist, dass es die Balance zwischen Menge und Preisniveau halten muss.

2.2.5 Möglichkeit beziehungsspezifischer Zusatzinvestitionen

Weiter oben hatten wir davon gesprochen, dass im Industriegütergeschäft häufig ein Mindestmaß an beziehungsspezifischen Investitionen notwendig ist. Mit der Möglichkeit beziehungsspezifischer Zusatzinvestitionen meinen wir, dass sowohl der Kunde als auch der Anbieter über das Mindestmaß hinaus weitere Investitionen in die Geschäftsbeziehung tätigen kann. Beispielsweise kann der Kunde seine Abwicklungsprozesse per EDI mit dem Anbieter vernetzen, um auf mittlere Sicht Kosten zu sparen. Dahinter steht die Einsicht, dass in der Optimierung der gemeinsamen Wertschöpfungskette häufig noch ein weit größeres Kostensenkungspotential steckt als in den Einkaufspreisen (z.B. Sengupta/Krapfel/Pusateri 1997).

Die Möglichkeit beziehungsspezifischer Zusatzinvestitionen entspricht somit den in der Relationship-Marketing-Literatur diskutierten „adaptionen“ (Hallén/Johanson/Seyed-Mohamed 1991). Da anbieterspezifische Zusatzinvestitionen für Konsumenten weit weniger Relevanz besitzen als für Industriegüterkunden, hat die endverbraucherbezogene Kundenloyalitätsliteratur diesen bisher wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Wie bereits bei unserer Auswertung der Relationship-Marketing-Literatur angedeutet, halten wir die beziehungsspezifischen Zusatzinvestitionen jedoch für eine eigene Facette der Kundenloyalität im Industriegütergeschäft.

2.2.6 Multipersonalität der Beschaffungsentscheidungen

Unter der Multipersonalität der industriellen Beschaffungsentscheidung verstehen wir den Umstand, dass mehrere Stimmen innerhalb und außerhalb der Organisation am Kaufentscheidungsprozess beteiligt sind (Sheth 1973). Dazu können z.B. der Einkauf, das General Management, die Produktion, der Zentraleinkauf im Konzern sowie externe Berater gehören. Hier liegt die wohl wichtigste Besonderheit des Industriegütergeschäfts im Vergleich zum Endverbrauchergeschäft. Sie beeinflusst das Wesen der industriellen Kundenloyalität entscheidend.

Aufgrund der Multipersonalität haben wir es im Industriegütergeschäft mit zwei Ebenen der Kundenloyalität zu tun: den individuellen Kundenloyalitäten der verschiedenen Mitglieder des Buying-Centers (Johnston/Bonoma 1981) und der daraus resultierenden organisationalen Kundenloyalität. Dementsprechend können Kundenbindungsaktivitäten sowohl am Nutzen für die Organisation als auch am Nutzen für die Individuen ansetzen. Dabei ist es ratsam, die Rollen und Zielkonflikte der Individuen (Backhaus/Büschken 1995) zu verstehen.

2.2.7 Abgeleiteter Charakter der Nachfrage

Mit dem abgeleiteten Charakter der Nachfrage bezeichnen wir die Tatsache, dass das Kaufverhalten eines Industriegüterkunden in quantitativer wie qualitativer Hinsicht von den Anforderungen der Kunden auf den verschiedenen Marktfolgestufen abhängt. So hängt beispielsweise in quantitativer Hinsicht der Absatz eines Druckmaschinenherstellers bei Druckern und Verlagen davon ab, wie sich die Nachfrage nach deren Druckerzeugnissen entwickelt, was - man denke an Etikettendruck - wiederum von der Konjunktur in anderen Branchen abhängt. In qualitativer Hinsicht beeinflusst beispielsweise die in der Bauwirtschaft oder Automobilindustrie präferierte Technologie das Absatzverhältnis von Kunststoff- gegenüber Metallerzeugnissen.

Hieraus resultiert für Kundenbindungsaktivitäten eine wichtige Implikation: Deren Zielgruppe kann entweder der direkte Kunde sein oder aber die Kunden des Kunden. Im ersten Fall kann man von einem Kundenbindungs-Push sprechen, im zweiten von einem Kundenbindungs-Pull. Zwei viel zitierte Paradebeispiele für einen Pull-Ansatz zur Kundenbindung sind der Verpackungsmaschinenhersteller TetraPak sowie der Prozessorhersteller Intel.

2.2.8 Wirtschaftliche Orientierung und Rationalität der Beschaffungsentscheidung

Mit der wirtschaftlichen Orientierung und Rationalität stellen wir auf die Tatsache ab, dass die Beschaffungsentscheidungen im Industriegütergeschäft tendenziell stärker als im Endverbrauchergeschäft unter Preis-Nutzen-Gesichtspunkten, z.B. im Sinne eines Return on Investment, getroffen werden. Hierzu tragen die Multipersonalität sowie die Formalisierung des Entscheidungsprozesses bei.

Für das Kundenloyalitätskonstrukt bedeutet dies, dass Olivers (1997, S. 392) Konzept der „ultimate loyalty“, die den Anbieter „against all odds and at all costs“ bevorzugt, zumindest auf die organisationale Ebene der Kundenloyalität schwer übertragbar ist. Auf der organisationalen Ebene ist es wegen der Wirtschaftlichkeitsorientierung stattdessen erforderlich, dem Kunden klar den ökonomischen Nutzen der eigenen Produkte und Dienstleistungen zu demonstrieren, um in den Verhandlungen ein Gegengewicht zum Preisdruck in die Waagschale werfen zu können. Dies wird im Industriegütergeschäft häufig dadurch erschwert, dass ein im Wettbewerbsvergleich höherer Nutzen z.B. gegenüber der Produktion und der Logistik des Kunden erbracht wird, während ein höherer Preis durch den Einkauf des Kunden attackiert wird.

2.3 Ein erweitertes Modell der Kundenloyalität im Industriegütergeschäft

Wie die vorausgegangenen Abschnitte deutlich gemacht haben, ist das in der Literatur verwendete Kundenloyalitätskonzept stark an Einzelentscheidern im Endverbrauchergeschäft orientiert. Das Industriegütergeschäft weist jedoch eine Reihe von Besonderheiten auf, welche nur durch eine Erweiterung des Kundenloyalitätskonzepts zu erfassen sind. Ein solches, erweitertes Modell wollen wir im folgenden entwickeln.

Unser Modell spannen wir anhand von zwei Dimensionen auf (Abbildung 3):

- Die erste Dimension sind die Ebenen der Kundenloyalität. Aufgrund der Multipersonalität der Beschaffungsentscheidungen, die wir oben erläutert haben, unterscheiden wir zwischen der individuellen Ebene der Kundenloyalität und der organisationalen Ebene.
- Die zweite Dimension sind die inhaltlichen Facetten der Kundenloyalität. Wie beim endverbraucherbezogenen Kundenloyalitätskonzept unterscheiden wir zwischen einstellungsbezogenen und verhaltensbezogenen Facetten.

Die einstellungs- und die verhaltensbezogenen Facetten sind allerdings auf der individuellen und der organisationalen Ebene differenziert zu sehen (Abbildung 3):

- Auf der individuellen Ebene existieren sowohl Einstellungs- als auch Verhaltensfacetten. Da wir es nicht mit einem Alleinentscheider zu tun haben, bezieht sich das individuelle Verhalten auf die *Befürwortung eines bestimmten organisationalen Verhaltens* im multipersonalen Entscheidungsprozess. Die individuellen Einstellungen betreffen dementsprechend die *Absicht, bestimmte organisationale Verhaltensweisen zu befürworten*.
- Auf der organisationalen Ebene existieren dagegen nur Verhaltensfacetten, da das organisationale Verhalten aus dem individuellen Verhalten resultiert. Von der Einstellung einer Organisation zu sprechen, ist in unseren Augen nicht sinnvoll.

Um die Teilfacetten des Verhaltens bzw. der Einstellungen zu spezifizieren, bietet es sich an, mit dem Endresultat zu beginnen, d.h. dem organisationalen Verhalten. Was macht somit loyales Verhalten von Industriegüterkunden aus? Als Ausgangspunkt für unsere Überlegungen kann das individuelle Loyalitätsverhalten dienen. Es unterscheidet vier Facetten: Wiederkauf, Zusatzkauf, Preiserhöhungsakzeptanz und Weiterempfehlung. Dieses Modell werden wir für das Industriegütergeschäft zu den folgenden vier Facetten erweitern (Abbildung 3):

- zeitliches Commitment zum Anbieter,
- mengenbezogenes Commitment zum Anbieter,

- preisliches Commitment zum Anbieter und
- ressourcenbezogenes Commitment zum Anbieter.

Das zeitliche Commitment korrespondiert dabei grob mit dem Wiederkauf, das mengenbezogene Commitment mit dem Zusatzkauf und das preisliche Commitment mit der Preiserhöhungsakzeptanz. Das ressourcenbezogene Commitment stellt eine Erweiterung des Loyalitätskonzepts dar. Das Weiterempfehlungsverhalten aus dem individuellen Loyalitätskonzept lässt sich in unseren Augen nicht überzeugend auf organisationales Loyalitätsverhalten übertragen. Die Weiterempfehlung taucht in unserem Loyalitätsmodell stattdessen in Form der individuellen Befürwortung bestimmter organisationaler Verhaltensweisen auf, mithin in Form einer *internen* Weiterempfehlung.

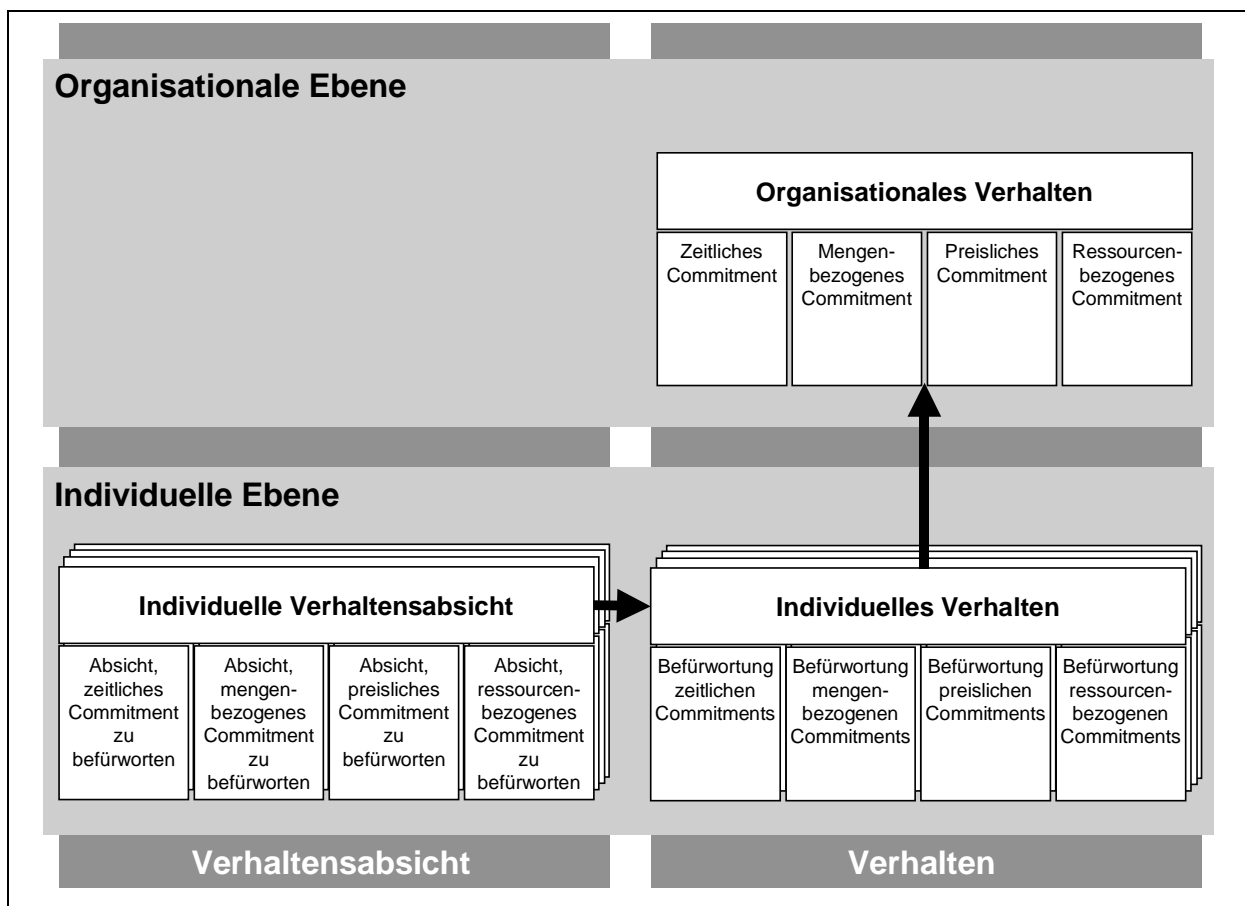


Abbildung 3: Das Zwei-Ebenen-Modell der Kundenloyalität im Industriegütergeschäft

2.3.1 Zeitliches Commitment zum Anbieter

Beim Wiederkauf im individuellen Loyalitätskonzept geht es um die zeitliche Stabilität der Geschäftsbeziehung. Diese Facette ist auf das Industriegütergeschäft übertragbar. Allerdings hatten wir in unseren Überlegungen zum Seriencharakter des Industriegütergeschäfts festgehalten, dass im Industriegütergeschäft der Begriff Entscheidung treffender ist als der Begriff Kauf. Als erste Facette der Kundenloyalität im Industriegütergeschäft definieren wir somit das *zeitliche Commitment zum Anbieter als das Ausmaß, in dem die Entscheidung des Kunden für den Anbieter über die Zeit stabil ist* (Gundlach/Achrol/Mentzer 1995; Meyer/Allen 1991).

Abbildung 4 veranschaulicht verschiedene Ausprägungen des zeitlichen Commitments. Als eine hohe Form des zeitlichen Commitments ist ein Verhalten anzusehen, bei dem der Kunde sich mit einem langfristigen Vertrag an den Anbieter bindet. Eine schwächere Form des zeitlichen Commitments liegt vor, wenn sich der Kunde zwar nicht langfristig vertraglich bindet, aber einen Folgevertrag ohne Reevaluation möglicher Anbieter und Konditionen abschließt. Eine noch schwächere Form des zeitlichen Commitments ist dann gegeben, wenn der Kunde sich zwar immer wieder für den gleichen Anbieter entscheidet, dies allerdings erst nach Reevaluation der Alternativen. Von fehlendem zeitlichen Commitment wäre schließlich zu sprechen, wenn der Kunde im Zeitablauf zwischen verschiedenen Anbietern wechselt.

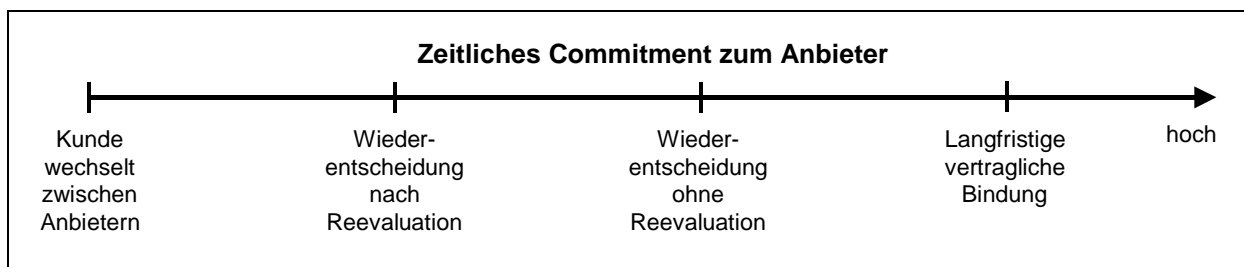


Abbildung 4: Ausprägungen des zeitlichen Commitments

2.3.2 Mengenbezogenes Commitment zum Anbieter

Der Zusatzkauf im individuellen Loyalitätskonzept bezieht sich auf einen mengenbezogenen Ausbau der Geschäftsbeziehung. Auch diese Facette ist auf das Industriegütergeschäft übertragbar. Dort, wo teilbare Mengen vorliegen, sind allerdings zwei Formen des mengenbezogenen Ausbaus einer Geschäftsbeziehung zu unterscheiden: Zum einen kann die Zahl der Produktkategorien, in denen mit dem betreffenden Anbieter zusammengearbeitet wird, erhöht werden. Beispielsweise könnte ein industrieller Abnehmer von Glas nicht nur Spezialglas, sondern auch Standardglas beim betreffenden Anbieter beziehen. Zum anderen kann der

innerhalb der Bedarfskategorien der Bedarfsdeckungsanteil („Share-of-Customer“), der mit dem betreffenden Anbieter abgewickelt wird, erhöht werden. Um im Beispiel zu bleiben, könnte der Glaskunde statt 40% seines Spezialglasvolumens 60% bei dem Anbieter einkaufen. Wir definieren somit als zweite Facette der Kundenloyalität im Industriegütergeschäft das *mengenbezogene Commitment zum Anbieter als das Ausmaß, in dem der Kunde die Beschaffung verschiedener Produktkategorien und innerhalb der Produktkategorien seinen Bedarfsdeckungsanteil auf den betreffenden Anbieter konzentriert*. Abbildung 5 veranschaulicht diese Idee. Von einem hohen mengenbezogenen Commitment ist dann zu sprechen, wenn in vielen relevanten Bedarfskategorien ein hoher Bedarfsdeckungsanteil mit dem Anbieter durchgeführt wird. In je weniger der möglichen Bedarfskategorien und mit je weniger Bedarfsanteil der Anbieter berücksichtigt wird, als desto niedriger ist das mengenbezogene Commitment des Kunden anzusehen.

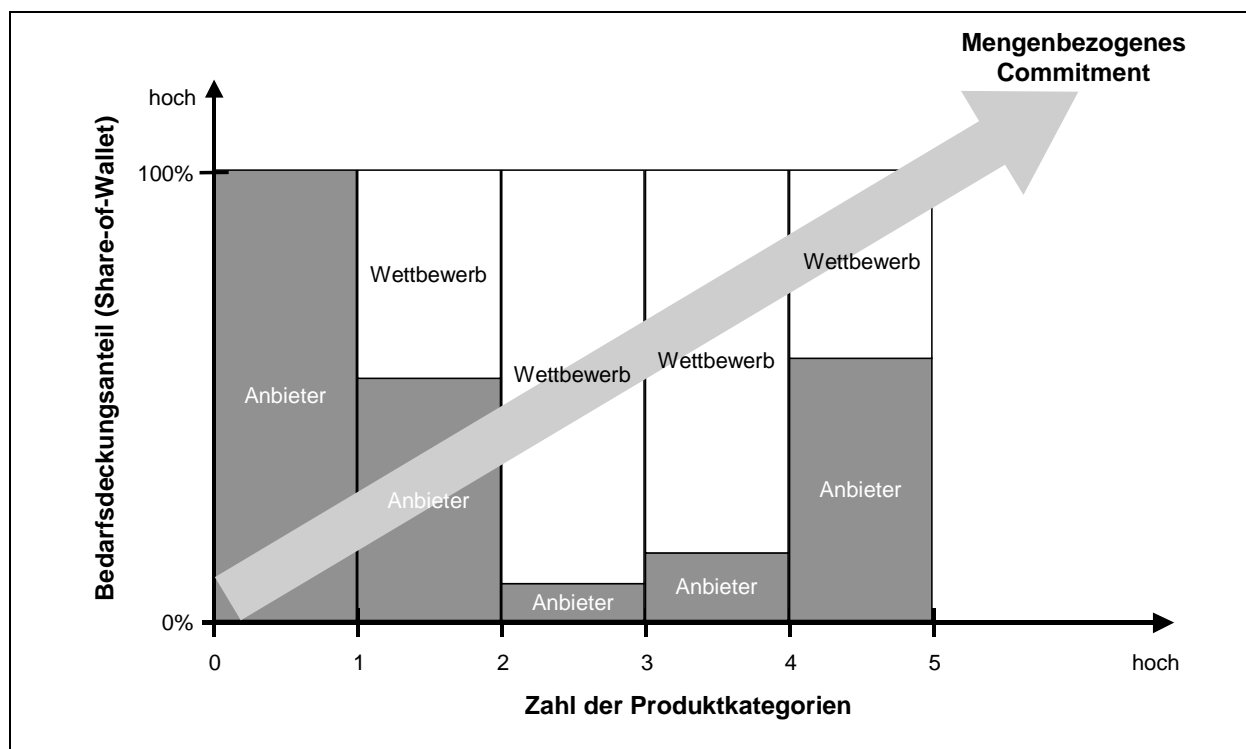


Abbildung 5: Ausprägungen des mengenbezogenen Commitments

2.3.3 Preisliches Commitment zum Anbieter

Das individuelle Loyalitätskonzept umfasst die Facette der Preiserhöhungsakzeptanz. Auch diese ist auf das Industriegütergeschäft übertragbar. Allerdings ist es in unseren Augen sinnvoll, statt der *Preiserhöhung*, also statt einer Veränderungsgröße, das *Preisniveau* zu betrachten. Wir definieren als dritte Facette der Kundenloyalität im Industriegütergeschäft das

preisliche Commitment zum Anbieter als das Ausmaß, in dem der Kunde eine, gemessen an der Leistungsrelation zum Wettbewerb, überproportionale Zahlungsbereitschaft für den Anbieter besitzt.

Wir halten das preisliche Commitment zum Anbieter gerade im Industriegütergeschäft für eine extrem wichtige Facette der Kundenloyalität. Man versetze sich in die Automobilzulieferindustrie hinein, die von ihren Kunden nicht selten feste jährliche Preissenkungen diktiert bekommt. Auch wenn hier ein zeitliches Commitment der Kunden zu ihren Zulieferern vorliegt, hat die Gesamtsituation doch eher mit einer „tödlichen Umarmung“ zu tun als mit umfassender Kundenloyalität.

Wie in obiger Definition zum Ausdruck kommt, hängen die Ausprägungen des preislichen Commitments von der Leistungsrelation des Anbieters zum Wettbewerb ab. Abbildung 6 veranschaulicht das Kontinuum des preislichen Commitments für den Fall der Leistungsgleichheit und für den Fall der Leistungsüberlegenheit.

- Bei *Leistungsgleichheit* ist es als hohe Ausprägung des preisbezogenen Commitments zu charakterisieren, wenn der Kunde gegenüber dem Anbieter einen höheren Preis zu zahlen bereit ist. Wenn der Kunde für seine Loyalität trotz Leistungsgleichheit einen Loyalitätsnachlass beim Preis erwartet, liegt ein niedriger Grad preisbezogenen Commitments vor. Zwischen den beiden eben beschriebenen Ausprägungen liegt ein Fall, in dem der Kunde bereit ist, bei Preisgleichstand dem betreffenden Anbieter den Zuschlag zu geben. Diese Form des preislichen Commitments spielt in der Praxis des Industriegütergeschäfts eine bedeutende Rolle. Sie wird als Gewährung des „Last Bid“ oder des „Last Look“ bezeichnet.
- Bei *Leistungsüberlegenheit* des Anbieters ist bereits dann von einem niedrigen preisbezogenen Commitment zu sprechen, wenn der Kunde trotz Leistungsüberlegenheit nicht mehr als beim Wettbewerb zu zahlen bereit ist.

Die Literatur vertritt zur Frage der Zahlungsbereitschaft eine gemischte Auffassung. Reichheld/Teal (1996) postulieren, dass in langfristigen Geschäftsbeziehungen eine Preisprämie erzielt werden kann, während Kalwani/Narayandas (1995) einen negativen Preiseffekt langfristiger Geschäftsbeziehungen nachweisen.

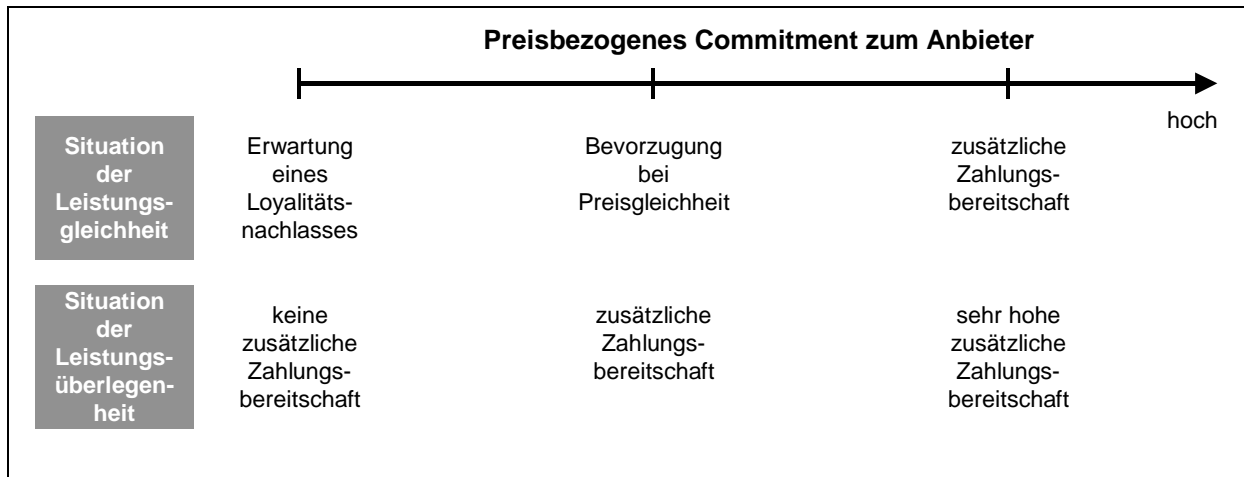


Abbildung 6: Ausprägungen des preislichen Commitments

2.3.4 Ressourcenbezogenes Commitment zum Anbieter

Wir hatten in Abschnitt 2.2.5 herausgearbeitet, dass die Möglichkeit beziehungsspezifischer „adaptionen“ seitens des Kunden eine Besonderheit des Industriegütergeschäfts gegenüber dem Endverbrauchergeschäft darstellt. Wenn ein Kunde Anpassungen vornimmt, z.B. seine Produktionsanlagen auf die Produkte des Anbieters einstellt, erhöht er seine fixen Kosten in dieser Geschäftsbeziehung, um dafür geringere laufende Kosten zu haben. Er erhöht dadurch aus seiner Sicht das aus Beziehungserlösen und Beziehungskosten resultierende Break-even-Volumen dieser Geschäftsbeziehung bzw. schiebt den Pay-back-Zeitpunkt der Geschäftsbeziehung hinaus.

Beziehungsspezifische Investitionen haben somit in zeitlicher wie mengenbezogener Hinsicht einen *selbstbindenden Effekt*. Sie sind deshalb als eigene Facette der Kundenloyalität im Industriegütergeschäft anzusehen. Wir definieren das *ressourcenbezogene Commitment zum Anbieter als das Ausmaß, in dem der Kunde beziehungsspezifische Zusatzinvestitionen in die Geschäftsbeziehung tätigt, welche über das erforderliche Mindestmaß anbieterspezifischer Investitionen hinausgehen*. Die Zusatzinvestitionen können so unterschiedliche Ressourcen wie Personen, Prozesse, Anlagen oder Wissen umfassen. Aus der monetären Bewertung dieser investierten Ressourcen ergibt sich ein Kontinuum mehr oder weniger hohen ressourcenbezogenen Commitments (Abbildung 7).

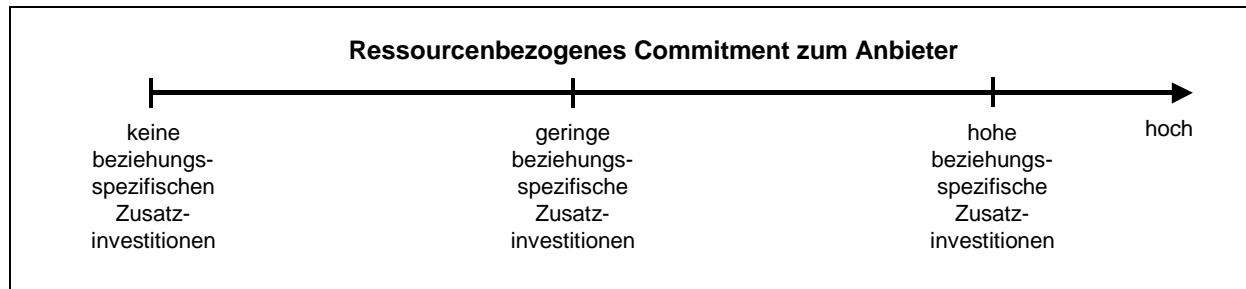


Abbildung 7: Ausprägungen des ressourcenbezogenen Commitments

2.3.5 Typische Konstellationen eines loyalen Organisationsverhaltens im Industriegütergeschäft

Abbildung 8 stellt das industrielle Kundenloyalitätsmodell in Form einer Radar-Graphik dar. In den Steuerungsprozessen von Industriegüterunternehmen haben derartige Darstellungen innerhalb so genannter Informations-Cockpits heute eine große Verbreitung erlangt. Wir glauben, dass die vierdimensionale Visualisierung der Kundenloyalität nicht nur die theoretische Diskussion bereichern, sondern gerade auch in der Unternehmenspraxis zu einer differenzierten Beurteilung der Kundenloyalität beitragen kann.

Zur differenzierten Beurteilung der Kundenloyalität kann es in didaktischer Hinsicht auch nützlich sein, sich verschiedene Grundtypen der Kundenloyalität vor Augen zu führen. Auf Basis unserer Beobachtungen in Industriegüterunternehmen haben wir in Abbildung 8 vier typische Konstellationen der vier Facetten dargestellt. Die Darstellung erhebt keinerlei Anspruch, eine vollständige Typologie zu sein. Ferner ist zu betonen, dass die Typen sich auf das organisationale Verhalten beziehen, die darunter liegenden individuellen Konstellationen also nicht berücksichtigen.

- In Abbildung 8 beschreibt Graphik a) eine Situation, in welcher der Industriegüterkunde zwar nach Reevaluation wieder zum Wettbewerbspreis kauft, aber keinerlei Ressourcen in die Beziehung investiert und keinerlei Zusatzkäufe tätigt. Diese Konstellation könnte man als *Scheinloyalität* charakterisieren.
- Graphik b) verdeutlicht, warum es irreführend sein kann, Loyalität nur aufgrund von zeitlichem und mengenbezogenem Commitment zu beurteilen: Hohe Ausprägungen der letztgenannten Dimensionen gehen im hier dargestellten Fall damit einher, dass der Kunde beim Preis einen Loyalitätsabschlag verlangt und keinerlei spezifische Ressourcen investiert. Diese Situation muss als *erkaufte Loyalität* eingestuft werden.
- Während die Graphiken a) und b) eher „ungesunde“ Loyalitätskonstellationen beschrieben haben, stellt Graphik c) den „gesunden“ Fall der *Mengen-Loyalität* dar. Diese

ist dadurch gekennzeichnet, dass der Kunde zu akzeptablem Preisniveau Zusatzkäufe und Folgekäufe tätigt – allerdings ohne Ressourcen zu investieren, langfristige vertragliche Bindungen einzugehen oder eine Preisprämie zu bezahlen.

- Graphik d) schließlich schildert die Situation *umfassender Loyalität*, die mit hohen Ausprägungen entlang aller vier Dimensionen einhergeht.

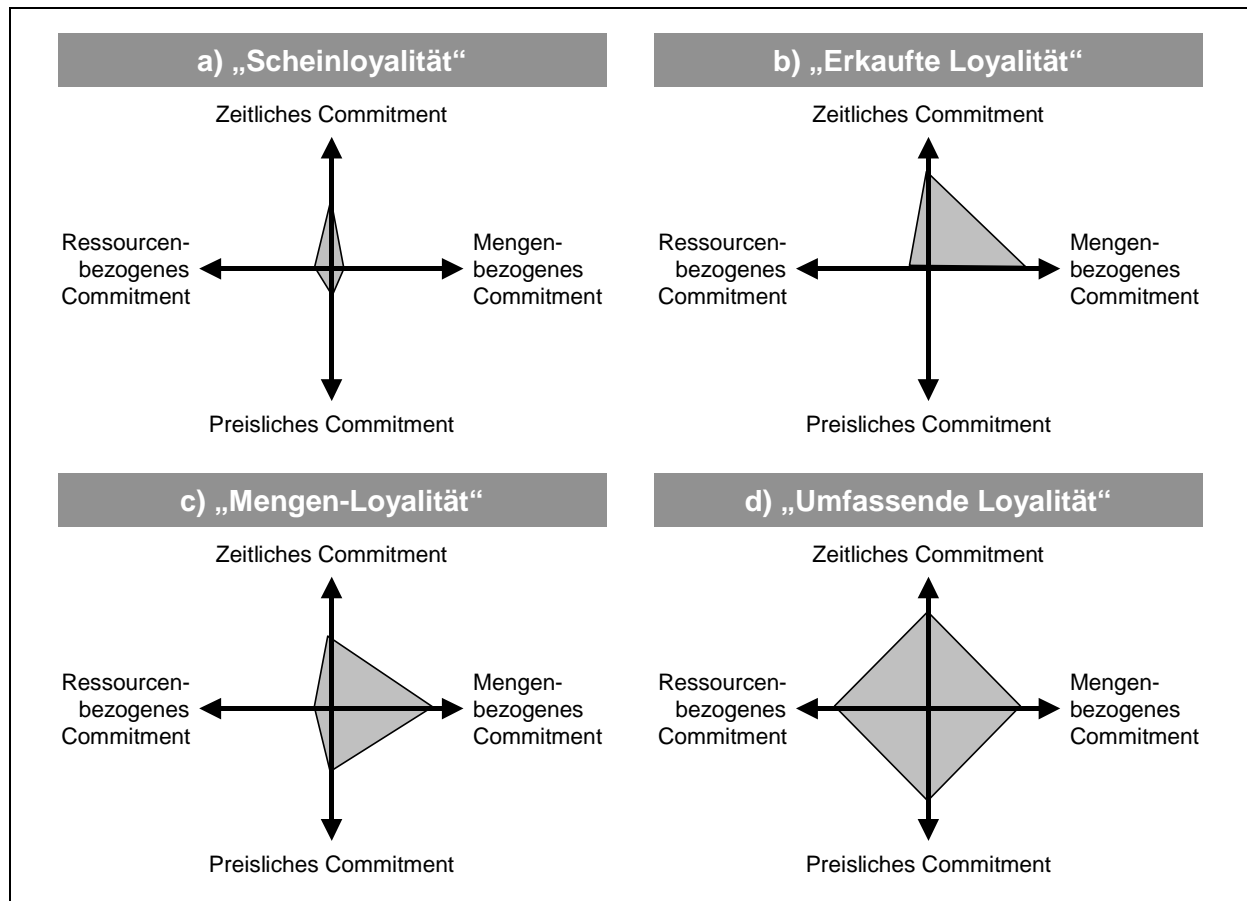


Abbildung 8: Typische Loyalitätskonstellationen

3 Kundenbindungsinstrumente im Industriegütergeschäft

In diesem Abschnitt werden wir uns in zwei Schritten der Frage nähern, wie ein Industriegüteranbieter Kundenloyalität erzeugen kann. Zunächst werden wir die der Kundenbindung zugrunde liegenden Stoßrichtungen diskutieren. Im zweiten und dritten Schritt werden wir dann kurz einzelne Kundenbindungsinstrumente umreißen, indem wir zunächst Bindungsinstrumente auf der organisationalen Ebene und dann Bindungsinstrumente auf der individuellen Ebene vorstellen. Wir halten diese Ausführungen knapper als im vorigen Abschnitt, weil der Schwerpunkt dieses Aufsatzes auf dem Kundenloyalitätskonstrukt liegt. Zur Vertiefung der Bindungsinstrumente auf der organisationalen wie auf der individuellen Ebene verweisen wir auf Homburg/Jensen (2004).

3.1 Stoßrichtungen von Kundenbindungsaktivitäten

In der Literatur finden sich zahlreiche Klassifizierungen der Stoßrichtungen, mittels derer Kundenloyalität erzeugt werden kann. Tabelle 2 vergleicht einige typische Klassifizierungsansätze. Die Klassifizierungen trennen die Stoßrichtungen vor allem nach drei Kriterien:

- der *Ebene*, an der die Kundenbindungsaktivitäten ansetzen (Individuum vs. Organisation),
- dem *Anreizmechanismus* (Belohnungen bei Fortsetzung der Geschäftsbeziehung vs. Wechselkosten bei Abbruch der Geschäftsbeziehung) sowie
- der *Art* des Anreizes (psychisch/sozial/emotional vs. ökonomisch).

Bliemel und Eggert (1998)	Cannon und Perreault (1999)	Diller (1996)	Gierl und Gehrke (2004)	Homburg und Krohmer (2003)	Dieser Beitrag
<ul style="list-style-type: none"> • Verbundenheit („Nicht-Wechseln-Wollen“) durch Kundenzufriedenheit und Vertrauen • Gebundenheit („Nicht-Wechseln-Können“) durch Wechselbarrieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation • Informationsaustausch • Investitionen durch Anbieter • Prozessintegration • Rechtliche Vereinbarungen • Kooperative Normen • Investitionen durch Nachfrager 	<ul style="list-style-type: none"> • Macht • Recht • Vertrauen <p>auf</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sachebene • Organisationsebene • emotionaler Ebene 	<ul style="list-style-type: none"> • Psychisch-soziale Bindung • Ökonomische Bindung 	<ul style="list-style-type: none"> • Interaktion • Belohnung • Wechselbarrieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestärkende Bindungsinstrumente • Balancierte Bindungsinstrumente • Barrierebauende Bindungsinstrumente <p>auf</p> <ul style="list-style-type: none"> • individueller Ebene • organisationaler Ebene

Tabelle 2: Vergleich der Stoßrichtungen von Kundenbindungsaktivitäten in der Literatur

Unsere folgenden Überlegungen sollen zur Diskussion über die Stoßrichtung der Kundenbindung im Industriegütergeschäft in zwei Punkten beitragen: Zum einen schlagen wir eine gedankliche *Trennung zwischen individuellen, d.h. personenbezogenen, und organisationsbezogenen Aktivitäten* vor. Diese Unterscheidung trägt der Zwei-Ebenen-Struktur der Kundenloyalität im Industriegütergeschäft Rechnung.

Zum anderen schlagen wir eine *erweiterte Sicht auf den Anreizmechanismus* vor, der die Bindungswirkung entfaltet: Den Ausgangspunkt unserer Überlegungen bildet der Nutzen, den das Kundenbindungsinstrument für den Kunden schafft. Dieser Nutzen ist gewissermaßen ein Output des Kunden aus der Geschäftsbeziehung. Den Input des Kunden in die Geschäftsbeziehung bildet seine Loyalität, d.h. sein zeitliches, mengenbezogenes, preisliches oder ressourcenbezogenes Commitment. Der Nutzenoutput des Kunden aus dem Kundenbindungsinstrument lässt sich nun als *Funktion* seines Inputs, d.h. seines Commitments bzw. seiner Loyalität, auffassen. Auf Basis der Symmetrie bzw. Asymmetrie des Verlaufs dieser Loyalitäts-Nutzen-Funktion können wir eine verfeinerte Klassifikation von Kundenbindungsinstrumenten formulieren (Abbildung 9):

- Als *barrierebauende Instrumente* verstehen wir Kundenbindungsaktivitäten, deren Zusatznutzen bei Steigerung der Loyalität geringer ist als der Nutzenschaden bei Verringerung der Loyalität. Ein Beispiel ist der „Lock-in“-Effekt eines geschlossenen technischen Systemstandards: Der Kauf zusätzlicher Systemkomponenten bringt keinen besonderen Zusatznutzen, aber die Migration auf ein anderes, inkompatibles System ruft erhebliche Kosten hervor.
- Als *bestärkende Instrumente* sehen wir Kundenbindungsaktivitäten an, deren Zusatznutzen bei Steigerung der Loyalität höher ist als der Nutzenschaden bei Verringerung der Loyalität. Hierzu zählen solche Zusatzleistungen des Anbieters, die der Kunde auch nach Beendigung der Geschäftsbeziehung weitenutzen kann. Beispielsweise finanzieren manche Chemieunternehmen ihren Kunden Teile von Anlagen (Dosiersysteme etc.), über die der Kunde auch Produkte von Wettbewerbern verarbeiten kann. Viele Industriegüterunternehmen übertragen Know-how auf den Kunden, z.B. durch Beratungsleistungen bei der Optimierung der Kundenproduktion, das auch beim Wechsel im Kundenunternehmen verbleibt.
- Als *balancierte Instrumente* definieren wir solche Kundenbindungsaktivitäten, bei denen der Zusatznutzen einer Loyalitätssteigerung in etwa dem Schaden bei Verringerung der Loyalität entspricht. Hierzu zählt beispielsweise, wenn der Anbieter die gegenseitigen

Logistik- und Produktionsprozesse aufeinander abstimmt. Dem Kunden erwachsen daraus Effizienzvorteile, die ihm aber beim Wechsel des Anbieters verloren gingen.

Der Beitrag dieser Klassifikation liegt unseres Erachtens in zwei Aspekten. Zum einen verknüpft diese Klassifikation die Kundenloyalität in systematischer Weise mit der Determinante, die in jüngeren Veröffentlichungen immer mehr in den Mittelpunkt rückt: dem *Kundennutzen*. Zum anderen differenziert sie die in der Literatur häufig als *Belohnung* diskutierte Bindungsstoßrichtung (Homburg/Krohmer 2003) einerseits in Bestärker, die im wesentlichen einen „beutartigen“ Einmaleffekt haben, und andererseits in balancierte Bindungsinstrumente, die beziehungsspezifisch sind. Die Einteilung in bestärkende, balancierte und barrierebauende Bindungsinstrumente lässt sich sowohl auf die organisationale als auch auf die individuelle Bindungsebene anwenden.

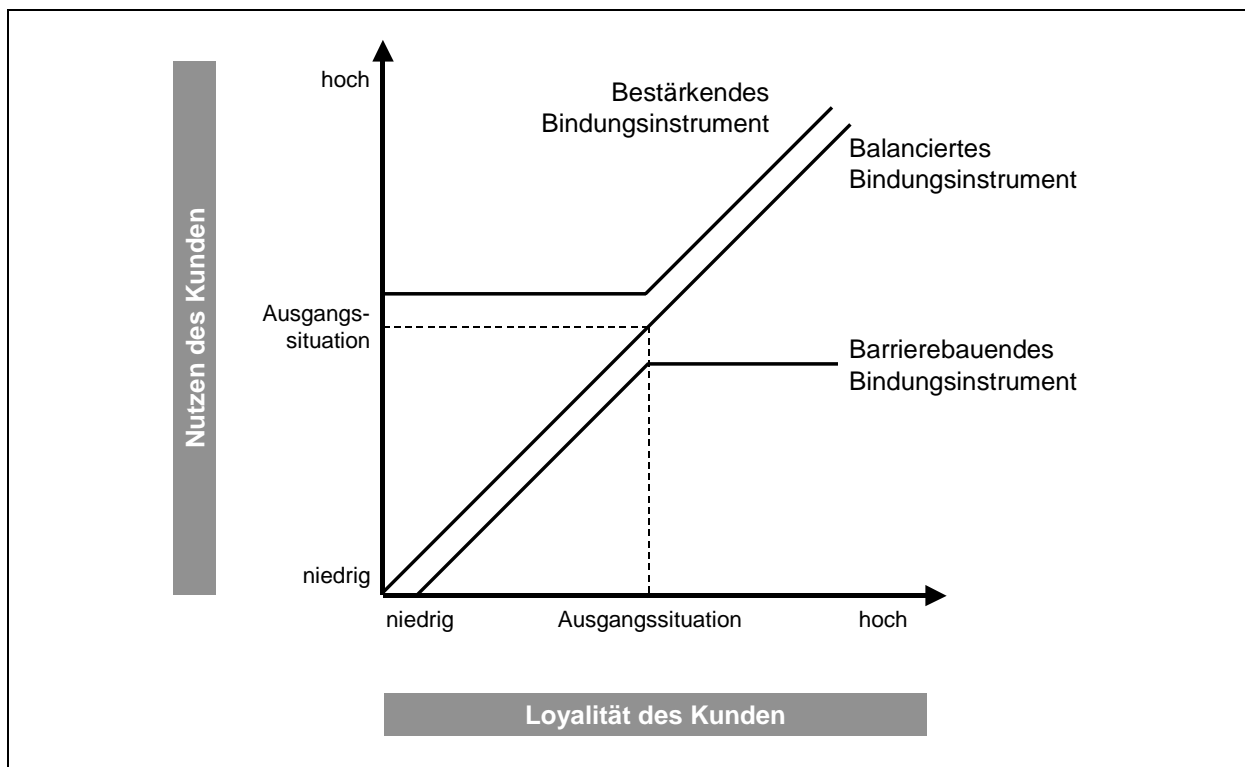


Abbildung 9: Anreizmechanismen von Kundenbindungsinstrumenten

In welche Art von Kundenbindungsaktivitäten sollten Unternehmen nun investieren? Legt man als Entscheidungskriterium einen „Return on Loyalty Activities“ („ROLA“) zugrunde, so hängt die Auswahl von den Kosten und von der Effektivität der einzelnen Bindungsinstrumente ab. Bezüglich der *Kosten* lässt sich an diese Stelle keine pauschale Aussage treffen. Bezüglich der *Effektivität* postulieren wir, dass es tendenziell am effektivsten ist, in balancierte Bindungsaktivitäten zu investieren. Bei bestärkenden Aktivitäten besteht die

Gefahr, dass diese nach einem „Strohfeuereffekt“ verpuffen. Barrierebauende Aktivitäten riskieren, die Kunden zu verärgern und langfristig Vergeltungsreaktionen zu provozieren. Die Überlegenheit der balancierten Bindungsaktivitäten ließe sich auch equitytheoretisch fundieren (für eine Darstellung der Equitytheorie: z.B. Koschate 2002).

3.2 Kundenbindungsinstrumente auf der organisationalen Ebene

Wir wollen im folgenden einige typische Kundenbindungsaktivitäten auf der organisationalen Ebene darstellen. Tabelle 3 führt Beispiele für bestärkende und für barrierenbauende Bindungsaktivitäten auf. Zu den bestärkenden Instrumenten zählen unter anderem Preis-konzessionen, insbesondere nachträgliche Gutschriften. Aufgrund ihres tendenziell einmaligen, rückwärtsorientierten Charakters sind diese besonders kritisch zu prüfen.

Barrierebauende Bindungsinstrumente auf der organisationalen Ebene	Balancierte Bindungsinstrumente auf der organisationalen Ebene	Bestärkende Bindungsinstrumente auf der organisationalen Ebene
<ul style="list-style-type: none"> • Nichtkompatibilität der eigenen Produkte mit Wettbewerbsprodukten • Langfristige Lieferverträge • Drohung mit Nichtbelieferung bei anderen Produkten 	(Abbildung 10)	<ul style="list-style-type: none"> • Nachträgliche Gutschriften und andere Preiszugeständnisse • Know-how-Transfer (z.B. einmalige Beratung) • Training • Finanzierung von nicht beziehungs-spezifischem Equipment

Tabelle 3: Beispiele für barrierebauende und für bestärkende Bindungsinstrumente auf der organisationalen Ebene

Das Schwergewicht unserer Ausführungen soll jedoch auf den balancierten Aktivitäten liegen. Beispiele dafür sind in Abbildung 10 dargestellt. Intuitiv lassen sich die balancierten Kundenbindungsaktivitäten als Schalen einer „Nutzenzwiebel“ auffassen, die sich um das „nackte“ Produkt legen (ähnlich: Homburg/Jensen 2004; Müllner 2002). Die inneren Schalen sind dabei eher produktbezogen und technisch orientiert, die äußeren Schalen sind dagegen eher kundenbezogen und kaufmännisch orientiert. Man könnte in diesem Zusammenhang auch von organisationalen „Hard Factors“ und organisationalen „Soft Factors“ der Kundenbindung sprechen.

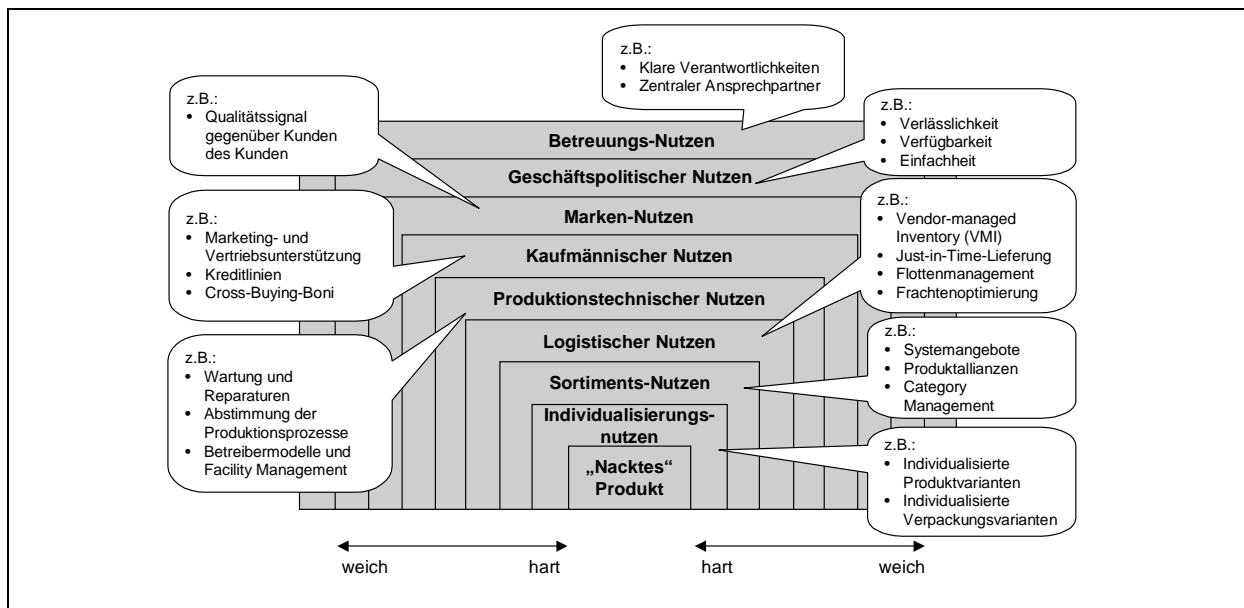


Abbildung 10: Die „Nutzen-Zwiebel“ der balancierten Kundenbindungsinstrumente auf der organisationalen Ebene (in Anlehnung an Homburg/Jensen 2004; Müllner 2002)

Wie die Ergebnisse von Homburg/Workman/Jensen (2002) und Workman/Homburg/Jensen (2003) im Kontext der Bindungsaktivitäten für industrielle Key-Accounts zeigen, kommt es bei den Kundenbindungsaktivitäten auf organisationaler Ebene jedoch nicht nur darauf an, *was* man tut. Wichtig ist vielmehr auch, *wie proaktiv* man es tut. Unternehmen, die mit ihren bereichernden Aktivitäten nur auf Kundenforderungen reagieren, sind weniger erfolgreich als Unternehmen, die aktiv Vorschläge zur Gestaltung der Geschäftsbeziehung an ihre Kunden herantragen. Wer der „Getriebene“ ist, muss beispielsweise häufiger zu Preiskonzessionen greifen, um die Kunden zu halten (Jensen 2004).

Die permanente Gefahr der organisationalen Kundenbindungsaktivitäten liegt nach unserer Einschätzung darin, gerade für kleine Kunden zu viele Leistungen ohne Gegenleistung des Kunden zu erbringen, z.B. Beratungsleistungen, Angebotserstellung oder Produktpassungen. Die erbrachten – und in der Regel exzellenten – Leistungen verpuffen, wenn sie nicht in einen Verhandlungsvorteil umgemünzt werden, z.B. in ein preisliches oder ressourcenbezogenes Commitment der Kunden. Industriegüteranbieter sollten ihre Geschäftsbeziehungen dabei aus der betriebswirtschaftlichen Sicht ihrer Kunden durchrechnen. Wer seinem Kunden dessen Erlössteigerungen aufgrund von Marketingunterstützung, dessen Lagerkostensparnis aufgrund von Logistikservices und dessen Produktionskostensparnis aufgrund von Beratungsservices nicht vorrechnen kann, tut sich sehr schwer, einen höheren Einstandspreis für die eigenen Produkte durchzusetzen und Kundenloyalität zu erzielen.

3.3 Kundenbindungsinstrumente auf der individuellen Ebene

Letztlich ist das organisationale Verhalten von Industriegüterkunden die Summe vieler individueller Stimmen im Buying-Center, die der Anbieter für sich gewinnen muss. Dennoch fehlt nach unserem Eindruck in vielen Industriegütervertrieben ein schlüssiges Konzept, um das gesamte Buying-Center systematisch zu bearbeiten und an das eigene Unternehmen zu binden. Nicht selten offenbaren sich bei einer Strukturierung der individuellen Kundenbindungsmaßnahmen erhebliche Kenntnislücken über die Verflechtungen im Buying-Center, sogar bezüglich der formalen Berichtswege. Um Kundenbindung auf der individuellen Ebene effektiv zu betreiben, sind aber nicht nur Kenntnisse der formalen, sondern auch der informellen Entscheidungswege nötig (ausführlich: Homburg/Jensen 2004).

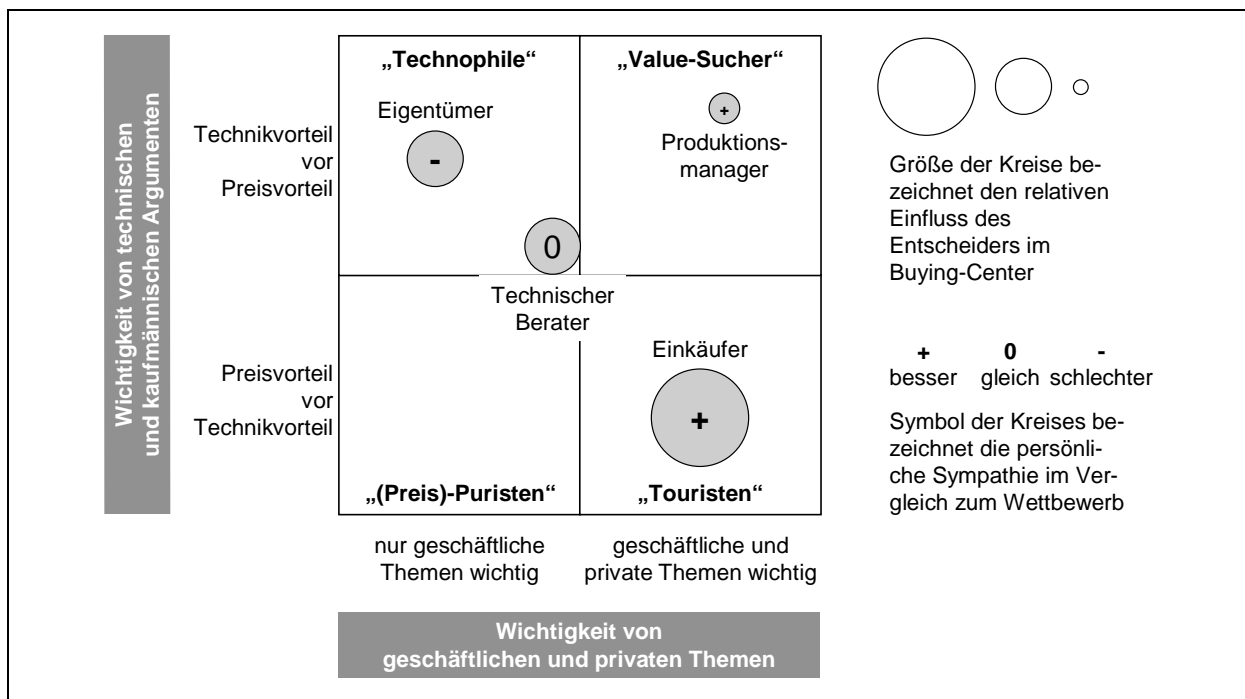


Abbildung 11: Die Buying-Center-Map (in Anlehnung an Homburg/Jensen 2004)

Ein Schlüssel, mit dem viele Industriegütervertriebe das Buying-Center erschließen, ist die Anlage von Entscheiderprofilen. Entscheiderprofile segmentieren das Buying-Center nach den individuellen Präferenzen. Vier Fragen sind dabei im Industriegütergeschäft von besonderer Bedeutung:

- Ist der Entscheider für technische Argumente (und damit die langfristigen Kosten) offen oder interessiert er sich nur für den Einkaufspreis?
- Ist der Entscheider neben geschäftlichen auch für private Themen offen?
- Wie groß ist der Einfluss des Entscheiders im Buying-Center?

- Wie sieht uns der Entscheider im Vergleich zum Wettbewerb?

Die „Buying-Center-Map“ ist ein Instrument, um diese vier Aspekte in Synopsis darzustellen (Abbildung 11). Gute Ansatzpunkte für individuelle Kundenbindungsaktivitäten bieten sich bei „Value-Suchern“, nur wenige Chancen dagegen bei „Puristen“.

Aufbauend auf der Buying-Center-Map lassen sich nun Strategien für personenbezogene Kundenbindungsaktivitäten entwerfen. Neben dem *Anreizmechanismus* (barrierebauend, balanciert, bestärkend) können die Bindungsinstrumente auf der individuellen Ebene noch nach der *Art* des Anreizes (emotional vs. ökonomisch) differenziert werden. Viele Industriegüterunternehmen haben dabei die Erfahrung gemacht, dass ein Vertragsabschluss zuweilen leichter dadurch zu beeinflussen ist, den Schlüsselentscheider samt Ehegatten zu einem Event einzuladen, als aufwändige organisationale Bindungsaktivitäten ins Leben zu rufen. Tabelle 4 stellt Beispiele für individuelle Bindungsinstrumente zusammen.

Art des Anreizes	Barrierebauende Bindungsinstrumente auf der individuellen Ebene	Balancierte Bindungsinstrumente auf der individuellen Ebene	Bestärkende Bindungsinstrumente auf der individuellen Ebene
emotional	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines sozialen Verpflichtungsgefühls 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau guter persönlicher Beziehungen • Versorgung mit Material zur Selbstdarstellung im eigenen Unternehmen (z.B. Präsentationen) • Bieten einer Plattform zur Selbstdarstellung in der Branche (z.B. Verschaffen von Konferenzteilnahmen, Platzieren von Zeitschriftenbeiträgen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Außendienstbesuche • Kunden-Events mit deutlicher sozialer Komponente • Kundenzeitschriften
ökonomisch	<ul style="list-style-type: none"> • Aufzeigen von persönlichen finanziellen Nachteilen bei einem Anbieterwechsel 	<ul style="list-style-type: none"> • Blindes Verständnis der Erwartungen des Managers an Prozessabläufe 	<ul style="list-style-type: none"> • Präsente • Einladung zu Themenreisen

Tabelle 4: Beispiele für Bindungsinstrumente auf der individuellen Ebene

4 Management von Kundenbindungsaktivitäten im Industriegütergeschäft

Die empirischen Ergebnisse von Reinartz/Krafft (2001) zeigen, dass viele loyale Kundenbeziehungen nicht profitabel sind. Dies unterstreicht nachdrücklich die seit Jahren geäußerte Warnung, Kundenbindungsmanagement nicht nach dem „Gießkannenprinzip“ (Homburg/Werner 1998, S. 127) zu betreiben.

Ein Grund für die fehlende Profitabilität der Kundenbindungsaktivitäten ist nach unserer Einschätzung, dass die internen Steuerungssysteme in vielen Industriegüterunternehmen nicht mit den Marktbearbeitungsaktivitäten Schritt gehalten haben. Der Wandel zur kundenfokussierten Organisation (Homburg/Workman/Jensen 2000) ist in vielen internen Planungs- und Kontrollprozessen noch nicht vollzogen worden.

Abbildung 12 bildet einen systematischen Management- und Steuerungsprozess für das Kundenbindungsmanagement von Industriegüterunternehmen ab (ausführlich: Homburg/Jensen 2004). Wir wollen in diesem letzten Teil unseres Beitrags einige zentrale Erfolgsfaktoren für das Management von Kundenbindungsaktivitäten anführen. Drei Managementebenen sind hierbei zu berücksichtigen:

- die Steuerungssysteme über alle Kunden hinweg,
- die einzelnen Kundenbeziehungen sowie
- die Projekte innerhalb der einzelnen Kundenbeziehungen.

Auf der *Projektebene* muss sichergestellt werden, dass Synergien zwischen den Kundenbindungsaktivitäten verschiedener Vertriebsteams entstehen. Hierzu gehört einerseits ein Lernprozess, in dem die Projekterfahrungen systematisch ausgetauscht werden. Andererseits gehört hierzu die zentrale Unterstützung mit bedarfsgerechtem Präsentationsmaterial und anderen Verkaufstools. Bei mangelndem Synergiemanagement wird in der eigenen Vertriebsorganisation zu oft „das Rad mehrfach erfunden“.

Auf der *Kundenbeziehungsebene* sollten Kundenentwicklungspläne für große Kunden aufgestellt werden, d.h. kundenspezifische „Mini-Strategien“. Dabei sollten kundenspezifische Ziele, wie die Steigerung von Beziehungsprofitabilität, Cross-Selling oder Share-of-Customer, systematisch mit individuellen und organisationalen Bindungsaktivitäten verknüpft werden. Wir haben oft beobachtet, dass es Vertriebsorganisationen an regelmäßigen Maßnahmen-Reviews mangelt, die einen Rhythmus und einen stetigen Vorwärtsimpuls in die Kundenbindungsaktivitäten bringen.

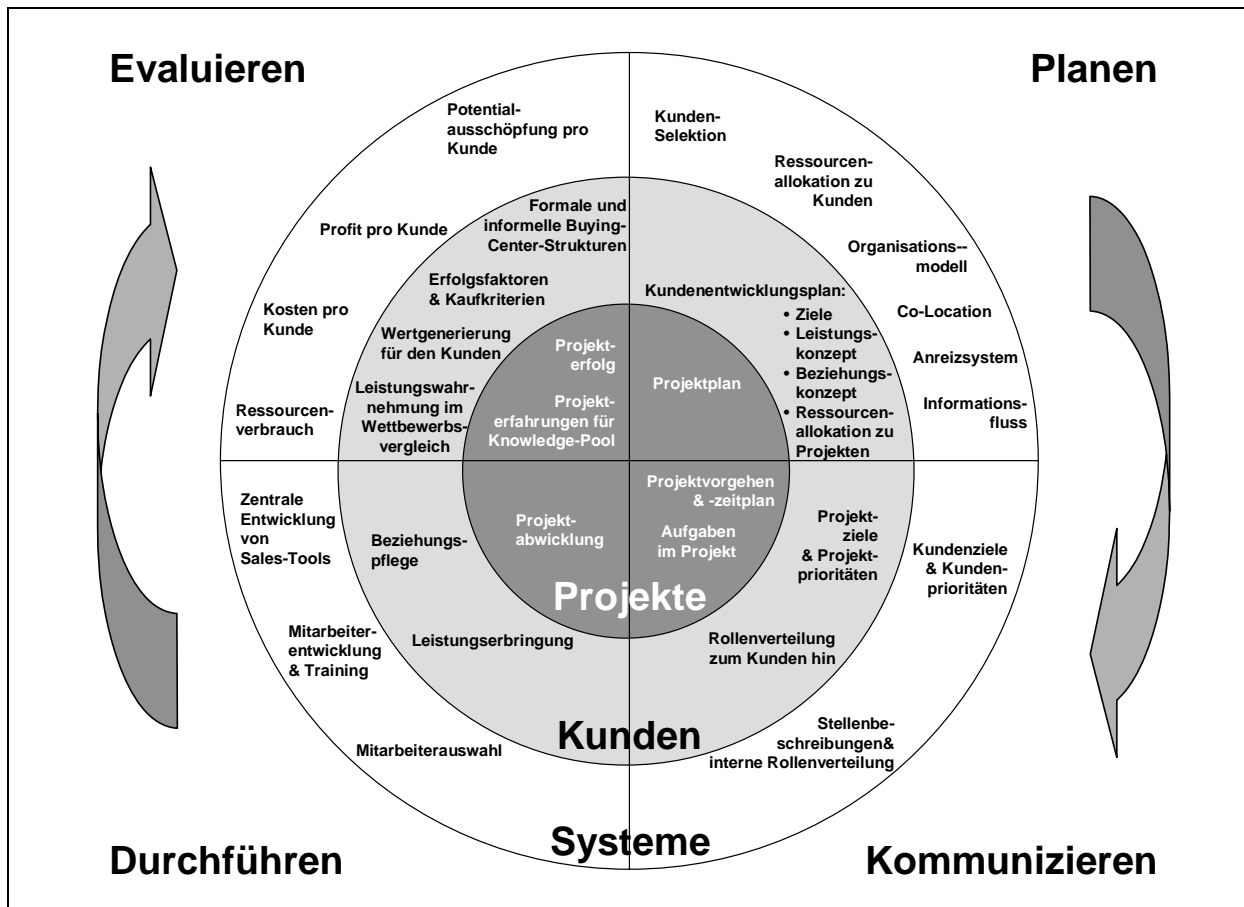


Abbildung 12: Steuerungszyklus im Kundenbindungsmanagement
(in Anlehnung an Homburg/Jensen 2004)

Im Bereich der *Steuerungssysteme* lassen sich folgende Erfolgsfaktoren nennen:

- Kundenbeziehungs-Profitabilitätsrechnungen sind der Schlüssel zu profitabilem Kundenbindungsmanagement. Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren gewaltige Anstrengungen in diese Richtung unternommen. Noch immer bringt aber die Frage, ob sie mit einem Kunden nach Einbezug aller Bindungskosten (z.B. kundenspezifischer Service-, Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsaufwand) überhaupt noch Geld verdienen, nicht wenige Unternehmen in Verlegenheit. Ohne Profitabilitätsinformationen, und das unterstreichen die Befunde von Reinartz/Kumar (2002), gleicht Kundenbindungsmanagement jedoch einem „Blindflug“.
- Der Ressourceneinsatz über die Kunden und Regionen hinweg sollte nach Prioritätskriterien ausgerichtet und umgeschichtet werden. Es besteht z.B. die Gefahr, dass Kundenbindungsressourcen in gesättigten europäischen Märkten verschlissen werden, während sie in Asien ungleich produktiver eingesetzt werden könnten. Die alte

Managementweisheit, dass sich vorhandene Kapazitäten selbst Beschäftigung suchen, trifft auf viele Industriegüterunternehmen zu.

- Die Kundenbindungsziele sollten in den Anreizsystemen abgebildet werden. Die Anreizsysteme sollten den Vertrieb nicht allein für mengenbezogenes Commitment der Kunden belohnen, sondern auch für preisliches Commitment.

4. Zusammenfassung

Das Ziel dieses Aufsatzes war, drei Fragen zu beantworten:

- *Was ist Kundenloyalität von Industriegüterkunden?*
- *Wie können Industriegüteranbieter Kundenloyalität erzeugen?*
- *Welche Managementsysteme benötigen Industriegüteranbieter zur Steuerung ihrer Kundenbindungsaktivitäten?*

Unser Schwerpunkt lag auf der ersten Frage. Wir haben hier ein erweitertes Kundenloyalitätsmodell für den Industriegüterbereich vorgeschlagen, das eine individuelle und eine organisationale Ebene umfasst. Das Modell berücksichtigt mit dem preislichen Commitment und dem ressourcenbezogenen Commitment des Kunden zwei Loyalitätsfacetten, die in der endverbraucherbezogenen Loyalitätsliteratur eher wenig Beachtung erfahren haben.

Hinsichtlich der zweiten Frage haben wir einige häufig zitierte Typologien von Kundenbindungsinstrumenten miteinander verglichen. Wir haben eine integrative Systematisierung von Kundenbindungsinstrumenten zur Diskussion gestellt, die drei Dimensionen differenziert: die Ebene des Kundenbindungsinstruments (individuelle vs. organisationale), den Anreizmechanismus (bestärkend vs. balanciert vs. barrierebauend) und die Art des Anreizes (emotional vs. ökonomisch).

Hinsichtlich der dritten Frage haben wir einen systematischen Steuerungszyklus für das Kundenbindungsmanagement dargestellt und herausgearbeitet, welche die zentralen Erfolgsfaktoren sind. Der Kern des Kundenbindungsmanagements ist die Beziehungsprofitabilitätsrechnung. Ohne dieses Steuerungsinstrument drohen Industriegüterunternehmen in die „Kundenbindungsfalle“ zu laufen: hohe Folgeauftragsquote bei geringer Kundenprofitabilität.

Fazit: Die Diskussion über Kundenbindung ist derzeit so lebendig wie nie. Die nach wie vor bestehenden Herausforderungen lassen erwarten, dass sich hieran vorerst auch nichts ändern wird...

5. Literaturverzeichnis

- Anderson, E.W. (1996), Customer Satisfaction and Price Tolerance, *Marketing Letters*, 7 (3), 19-30.
- Anderson, E., Weitz, B.A. (1989), Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, *Marketing Science*, 8 (4), 310-323.
- Anderson, E., Weitz, B.A. (1992), The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, *Journal of Marketing Research*, 29 (February), 18-34.
- Backhaus, K. (1997), Relationship Marketing – Ein neues Paradigma im Marketing?, in: Bruhn, Manfred und Hartwig Steffenhagen (Hrsg.), *Marktorientierte Unternehmensführung: Heribert Meffert zum 60. Geburtstag*, Wiesbaden, 19-36.
- Backhaus, K. (2003), *Industriegütermarketing*, 7. Aufl., München.
- Backhaus, K., Baumeister, C., Mühlfeld, K. (2003), Kundenbindung im Industriegütermarketing, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 4. Aufl., Wiesbaden, 193-222.
- Backhaus, K., Büschken, J. (1999), The Paradox of Unsatisfying but Stable Relationships. A Look at German Car Suppliers, *Journal of Business Research*, 46 (3), 245-257.
- Becker, J., Homburg, Ch. (1999), Market-Oriented Management: A Systems-Based Perspective, *Journal of Market-Focused Management*, 4 (1), 17-41.
- Bergen, M., John, G. (1997), Understanding Cooperative Advertising Participation Rates in Conventional Channels, *Journal of Marketing Research*, 34 (August), 357-369.
- Bliemel, F., Eggert, A. (1998), Kundenbindung – die neue Sollstrategie?, *Marketing ZFP*, 1/1998, 37-45.
- Bruhn, M. (2003), *Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM)*, 2. Aufl., München.
- Bruhn, M., Homburg, Ch. (2003, Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Cannon, J.P., Homburg, Ch. (2001), Buyer-Supplier-Relationships and Customer Firm Costs, *Journal of Marketing*, 65 (Januar), 29-43.
- Cannon, J.P., Perreault, W.D. (1999), Buyer-Seller Relationships in Business Markets, *Journal of Marketing Research*, 36 (November), 439-460.
- Dahlstrom, R., McNeilly, K.M., Speh, T.W. (1996), Buyer-Seller Relationships in the Procurement of Logistical Services, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (2), 110-124.
- Day, G. (1969), A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty, *Journal of Advertising Research*, 9 (3), 29-35.
- Dick, A.S., Basu, K. (1994), Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99-113.
- Diller, H. (1996), Kundenbindung als Marketingziel, *Marketing ZFP*, 2/1996, 81-94.
- Diller, H., Kusterer, M. (1988), Beziehungsmanagement – Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 9 (3), 211-220.

- Duhan, D. et al. (1997), Influences on Consumer Use of Word-of-Mouth Recommendation Sources, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), 283-295.
- Doney, P.M., Cannon, J.P. (1997), An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 61 (April), 35-51.
- Frazier, G.L., Spekman, R.E., O'Neal, C.R. (1988), Just-in-Time Exchange Relationships in Industrial Markets, *Journal of Marketing*, 52 (October), 52-67.
- Ganesan, S. (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller-Relationship, *Journal of Marketing*, 58 (April), 1-19.
- Garbarino, E., Johnson, M.S. (1999), The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships, *Journal of Marketing*, 63 (2), 70-87.
- Geyskens, I. et al. (1996), The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study, *International Journal of Research in Marketing*, 13 (4), 303-317.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B., Kumar, N. (1998), Generalizations About Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta-Analysis, *International Journal of Research in Marketing*, 15, 223-248.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B., Kumar, N. (1999), A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships, *Journal of Marketing Research*, 36 (May), 223-238.
- Giering, A. (1999), *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität – Eine Untersuchung moderierender Effekte*, Wiesbaden.
- Gierl, H., Gehrke, G. (2004), Kundenbindung in industriellen Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 56 (Mai), 203-236.
- Gundlach, G.T., Achrol, R.S., Mentzer, J.T. (1995), The Structure of Commitment in Exchange, *Journal of Marketing*, 59 (January), 78-92.
- Gupta, S., Lehman, D.R., Stuart, J.A. (2004), Valuing Customers, *Journal of Marketing Research*, 41 (Februar), 7-18.
- Hakansson, H. (1982, Hrsg.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Chichester, UK.
- Hakansson, H., Wootz, B. (1979), A Framework of Industrial Buying and Selling, *Industrial Marketing Management*, 8, 28-39.
- Hallén, L., Johanson, J., Seyed-Mohamed, N. (1991), Interfirm Adaptation in Business Relationships, *Journal of Marketing*, 55 (April), 29-37.
- Haugland, S.A. (1999), Factors Influencing the Duration of International Buyer-Seller Relationships, *Journal of Business Research*, 46, 273-280.
- Heide, J.B., John, G. (1990), Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Relationships, *Journal of Marketing*, 54 (February), 24-36.
- Homburg, Ch. (2000), *Kundennähe von Industriegüterunternehmen*, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Becker, A., Hentschel, F. (2003), Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 4. Aufl., Wiesbaden, 91-124.

- Homburg, Ch., Bruhn, M. (2003), Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden, 3-40.
- Homburg, Ch., Giering, A. (2001), Personal Characteristics as Moderators of the Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty – An Empirical Analysis, *Psychology&Marketing*, 18 (1), 43-66.
- Homburg, Ch., Jensen, O. (1999), Lieferantenzahl, in: Schulte, Christof (Hrsg.), *Lexikon der Logistik*, München, 240-243.
- Homburg, Ch., Jensen, O. (2004), KAM-Excellence: Key-Account-Management mit System, Arbeitspapier M85, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Koschate, N. (2003), Kann Kundenzufriedenheit negative Reaktionen auf Preiserhöhungen abschwächen?, *Die Betriebswirtschaft*, 63 (6), 619-634.
- Homburg, Ch., Koschate, N., Hoyer, W.D. (2005), Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, erscheint in: *Journal of Marketing*.
- Homburg, Ch., Krohmer, H. (2003), *Marketingmanagement*, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Pflesser, Ch. (2000), A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, *Journal of Marketing Research*, 37 (November), 449-462.
- Homburg, Ch., Sieben, F. (2000), Customer Relationship Management: Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, Arbeitspapier M52, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Werner, H. (1998), Kundenorientierung mit System: mit Customer Orientation Management zu profitablen Wachstum, Frankfurt am Main.
- Homburg, Ch., Workman, J.P., Jensen, O. (2000), Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (4), 459-478.
- Homburg, Ch., Workman, J.P., Jensen, O. (2002), A Configurational Perspective on Key Account Management, *Journal of Marketing*, 66 (2), 38-60.
- Horstmann, R. (2003), Kundenbindung im Industriegüterbereich: Das Beispiel ThyssenKrupp, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden, 825-846.
- Jacoby, J., Chestnut, R.W. (1978), *Brand Loyalty*, New York.
- Jensen, O. (2004), *Key-Account-Management: Gestaltung, Determinanten, Erfolgsauswirkungen*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Johnston, W.J., Lewin, J.E., Spekman, R.E. (1999), International Industrial Marketing Interactions: Dyadic and Network Perspectives, *Journal of Business Research*, 46, 259-271.
- Joshi, A.W., Stump, R.L. (1999), The Contingent Effect of Specific Asset Investments on Joint Action in Manufacturer-Supplier Relationships: An Empirical Test of the

- Moderating Role of Reciprocal Asset Investments, Uncertainty, and Trust, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (3), 291-305.
- Kalwani, U.M., Narayandas, N. (1995), Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?, *Journal of Marketing*, 59 (January), 1-16.
- Kennedy, K.N., Goolsby, J.R., Arnould, E.J. (2003), Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application, *Journal of Marketing*, 67 (Oktober), 67-81.
- Kleinaltenkamp, M. (2003), Kundenbindung durch Kundenintegration, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 4. Aufl., Wiesbaden, 353-370.
- Koschate, N. (2002), *Kundenzufriedenheit und Preisverhalten*, Wiesbaden.
- Leuthesser, L., Kohli, A.K. (1995), Relational Behavior in Business Markets, *Journal of Business Research*, 34 (3), 221-233.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T., Özsomer, A. (2002), The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance, *Journal of Marketing*, 66 (July), 18-32.
- Meyer, A., Oevermann, D. (1995), Kundenbindung, in: Tietz, B. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing (HWM)*, 2. Aufl., Stuttgart, 1340-1351.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Mishra, D.P., Heide, J.B., Cort, S.G. (1998), Information Asymmetry and Levels of Agency Relationships, *Journal of Marketing Research*, 35 (August), 277-295.
- Mittal, V., Kamakura, W.A. (2001), Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics, *Journal of Marketing Research*, 38 (Februar), 131-142.
- Mittal, V., Kumar, P., Tsiros, M. (1999), Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time: A Consumption-System Approach, *Journal of Marketing*, 63 (April), 88-101.
- Mohr, J.J., Fisher, R.J., Nevin, J.R. (1996), Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control, *Journal of Marketing*, 60 (July), 103-115.
- Moorman, C., Deshpandé, R., Zaltman, G. (1993), Factors Affecting Trust in Market Research Relationships, *Journal of Marketing*, 57 (January), 81-101.
- Mudambi, R., Helper, S. (1998), The 'Close but Adversarial' Model of Supplier Relations in the U.S. Auto Industry, *Strategic Management Journal*, 19, 775-792.
- Müllner, M. (2002), *Leistungen für International Key Accounts auf Industriegütermärkten*, Dissertation Nr. 2592, Universität St. Gallen.
- Murry, J.P., Heide, J.B. (1998), Managing Promotion Program Participation Within Manufacturer-Retailer Relationships, *Journal of Marketing*, 62 (January), 58-68.
- Narver, J.C., Slater, S.F., Tietje, B. (1998), Creating a Market Orientation, *Journal of Market Focused Management*, 2, 241-255.
- Oliver, R.L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York.

- Oliver, R.L. (1999), Whence Consumer Loyalty?, *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 33-44.
- Olsen, S.O. (2002), Comparative Evaluation and the Relationship Between Quality, Satisfaction, and Repurchase Loyalty, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (3), 240-249.
- Peter, S. (1997), *Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten*, Wiesbaden.
- Plinke, W. (1989), Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: Specht, G., Silberer, G., Engelhardt, W.H. (Hrsg.), *Marketing-Schnittstellen*, Stuttgart, 305-325.
- Plinke, W., Söllner, A. (2003), Kundenbindung und Abhängigkeitsbeziehungen, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 4. Aufl., Wiesbaden, 65-89.
- Reichardt, H., Hausmann, U. (2003), Kundenbeziehungsmanagement in der Druck- und Verlagsindustrie: Das Beispiel Heidelberger Druckmaschinen, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 4. Aufl., Wiesbaden, 847-862.
- Reichheld, F.F., Teal, T. (1996), *The Loyalty Effect: The Hidden Force behind Growth, Profits and Lasting Value*, Boston.
- Reinartz, W.J., Krafft, M. (2001), Überprüfung des Zusammenhangs von Kundenbindungsdauer und Kundenertragswert, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71 (11), 1263-1281.
- Reinartz, W.J., Kumar, V. (2002), The Mismanagement of Customer Loyalty, *Harvard Business Review*, July, 86-94.
- Reinartz, W.J., Kumar, V. (2003), The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration, *Journal of Marketing*, 67 (Januar), 77-99.
- Roehm, M.L., Pullins, E.B., Roehm, H.A. Jr. (2002), Designing Loyalty-Building Programs for Packaged Goods Brands, *Journal of Marketing Research*, 39 (Mai), 202-213.
- Sengupta, S., Krapfel, R., Pusateri, M. (1997), The Strategic Sales Force, *Marketing Management*, Summer 1997, 29-34.
- Sheth, J. (1973), A Model of Industrial Buying Behavior, *Journal of Marketing*, 37 (4), 50-56.
- Sheth, J., Parvatiyar, A. (1995), Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 255-271.
- Singh, J., Sirdeshmukh, D. (2000), Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 150-167.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., Sabol, B. (2002), Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges, 66 (Januar), 15-37.
- Szymanski, D.M., Henard, D.H. (2001), Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (Winter), 1-15.
- Verhoef, P.C. (2003), Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development, *Journal of Marketing*, 67 (Oktober), 30-45.

- Weitz, B.A., Bradford, K.D. (1999), Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), 241-254.
- Workman, J.P., Homburg, Ch., Jensen, O. (2003), Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (1), 3-21.
- Yi, Y., Jeon, H. (2003), Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (3), 229-240.