

Andreas Meyer

## **Kundenbindung im gewerblichen Automobilmarkt**

# GABLER RESEARCH

Andreas Meyer

# **Kundenbindung im gewerblichen Automobilmarkt**

Eine empirische Kausalanalyse

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Frank Wimmer



**RESEARCH**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Otto-Friedrich-Universität Bamberg, 2010

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Ute Wrasmann | Viktoria Steiner

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

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



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2316-5

## Geleitwort

„Kundenbindung“ ist inzwischen weder für die Marketingpraxis noch für die Marketingwissenschaft ein neues Thema. Das gilt insbesondere auch für das Automobilmarketing, wo man sich bislang allerdings nahezu ausschließlich auf den Markt automobiler Privatkunden bezogen hat. Vom Ausnahmejahr 2009 mit seiner Abwrackprämie abgesehen entfällt aber schon seit Jahren mit etwa 60 Prozent der deutlich größere Anteil aller Neuzulassungen in Deutschland auf den gewerblichen Bereich, davon etwa ein Drittel auf gewerbliche Endkunden (der Rest auf Händler- und Werkszulassungen sowie Autovermietungen). Höchste Zeit also, dass mit der vorliegenden Arbeit das Thema der Kundenbindung im gewerblichen Automobilmarkt erstmals aufgegriffen und in theoretisch fundierter sowie praxisrelevanter Weise bearbeitet wurde. Sie ist entstanden als eine vom Lehrstuhl für Absatzwirtschaft der Universität Bamberg betreute und von der Unternehmensberatung Oliver Wyman geförderte Dissertation.

Herrn Meyers Forschungsziel besteht in der Entwicklung und empirischen Überprüfung eines Erklärungsmodells der Kundenbindung in diesem Markt, das als Ausgangspunkt für die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen für die Praxis dienen kann. Das Modell beinhaltet „Kundenbindung“ als Zielphänomen, „Kundenzufriedenheit“, „Wechselbarrieren“ und „Wechselmotive“ als Determinanten, jeweils aufgesplittet in ihre wesentlichen Dimensionen. Die empirische Basis zur Überprüfung des Modells bilden die Ergebnisse einer Befragung von netto 465 sogenannten „Key Informants“ aus Unternehmen in Deutschland mit einem Fuhrpark von mindestens fünf Fahrzeugen. Zur Schätzung seines Strukturgleichungsmodells bedient sich Herr Meyer einer methodisch höchst anspruchsvollen PLS-Pfadanalyse. Der Heterogenität dieses Absatzmarktes trägt er Rechnung, indem er zusätzlich nach spezifischen Kundensegmenten differenziert.

Das Ergebnis ist erfreulicherweise nicht nur eine für den akademisch gebildeten Marketingforscher höchst interessante theoretisch-methodische Meisterleistung. Herr Meyer gelang auch zu umsetzbaren Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für den interessierten Marketingpraktiker, womit er das selbst gesetzte Forschungsziel erfolgreich realisiert hat. Seiner Arbeit ist nicht nur entsprechende fachwissenschaftliche Beachtung, sondern auch breite Resonanz in der Automobilindustrie bzw. -branche zu wünschen.

Prof. Dr. Frank Wimmer

## **Vorwort**

Für das Gelingen eines Dissertationsvorhabens gibt es eigentlich nur zwei Voraussetzungen: Ein spannendes Thema und die richtigen Rahmenbedingungen. Den ersten Aspekt habe ich für mich mit der „Kundenbindung im gewerblichen Automobilmarkt“ gefunden, sicherlich geprägt durch meine berufliche Position als Unternehmensberater mit Schwerpunkt in der Automobilindustrie. Für den zweiten Aspekt möchte ich nachfolgend den wichtigsten Personen danken.

Zuvorderst gilt mein Dank meinem Doktorvater Prof. Dr. Frank Wimmer, der meine Forschung immer in die richtige Richtung gelenkt hat, damit trotz meiner Begeisterung für die (Un-)Tiefen der Analysemethodik am Ende die Gewinnung aussagekräftiger und praxisrelevanter Ergebnisse im Vordergrund stand. Ebenfalls danke ich Prof. Dr. Johann Engelhard für die Übernahme des Zweitgutachtens. Ein besonderer Dank geht an meine Mitstreiter vom „Kompetenzteam Automobilmarketing“, Harald Schuster und Claas Hoops, die in langen Diskussionen wesentlich zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben. Am Lehrstuhl hat mich die enge Einbindung gefreut, so dass ich mich kaum noch als „Externer“ wahrgenommen habe – stellvertretend seien Dr. Julika Göb und Dr. Verena Rath genannt. Ebenfalls möchte ich eine Reihe von methodischen Experten nennen – insbesondere Dr. Christian Ringle von der „PLS School“ und Dr. Marko Sarstedt von der LMU München. Auch den interviewten Experten sowie den zahlreichen Teilnehmern der empirischen Studie gilt mein Dank.

Für die finanzielle und inhaltliche Unterstützung meines Dissertationsvorhabens danke ich meinem Arbeitgeber Oliver Wyman Consulting, insbesondere der „Automotive Practice“ mit Dr. August Joas, Peter Bosch, Matthias Bentenrieder und Fabian Brandt. Außerdem möchte ich die Unterstützung von Dr. Tobias Eichner, Dr. Markus Müller-Martini und Dr. Alexander Breusch bei allen Themen „rund ums Promovieren“ hervorheben. Zu guter Letzt geht mein „privater Dank“ an meine Eltern, meinen Bruder, meine Frau und (ganz frisch hinzugekommen) meinen Sohn – Euch möchte ich diese Arbeit widmen.

Dr. Andreas Meyer

## Inhaltsübersicht

<b>1</b>	<b>Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.2	Forschungsfragen, Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2</b>	<b>Kundenbindung als Zielsetzung im gewerblichen Automobilmarkt.....</b>	<b>7</b>
2.1	Theoretische Grundlagen der Kundenbindung .....	7
2.2	Bedeutung der Bindung von Gewerbekunden für die Automobilindustrie.....	25
<b>3</b>	<b>Erklärungsmodell der Kundenbindung im gewerblichen Automobilmarkt.....</b>	<b>55</b>
3.1	Theoretische Perspektiven zu Einflussgrößen der Kundenbindung.....	55
3.2	Empirische Forschung zu Einflussgrößen der Kundenbindung.....	63
3.3	Elemente des Erklärungsmodells .....	76
3.4	Aufstellung des Erklärungsmodells .....	117
<b>4</b>	<b>Empirische Validierung des Erklärungsmodells.....</b>	<b>123</b>
4.1	Konzeption und Durchführung der empirischen Untersuchung .....	123
4.2	Übergreifende Validierung des Erklärungsmodells .....	177
4.3	Segmentspezifische Validierung des Erklärungsmodells .....	219
4.4	Zusammenfassung der empirischen Untersuchung.....	241
<b>5</b>	<b>Implikationen für die Automobilindustrie.....</b>	<b>243</b>
5.1	Übergreifende Strategien zur Steigerung der Kundenbindung .....	243
5.2	Segmentspezifische Strategien zur Steigerung der Kundenbindung.....	263
5.3	Zusammenfassung der strategischen Ansatzpunkte.....	272
<b>6</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>277</b>

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>IX</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XXI</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.2 Forschungsfragen, Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2 Kundenbindung als Zielsetzung im gewerblichen Automobilmarkt</b> .....	<b>7</b>
2.1 Theoretische Grundlagen der Kundenbindung .....	7
2.1.1 Einordnung in die Marketingwissenschaft.....	7
2.1.2 Begriffsdefinition und Abgrenzung .....	11
2.1.3 Vorteile der Kundenbindung für den Anbieter .....	14
2.1.4 Potenzielle Vorteile der Kundenbindung für den Nachfrager.....	19
2.1.5 Grenzen der Kundenbindung .....	21
2.2 Bedeutung der Bindung von Gewerbekunden für die Automobilindustrie.....	25
2.2.1 Situation der Automobilindustrie und Rolle des Marketings.....	26
2.2.2 Bedeutung gewerblicher Automobilkunden.....	32
2.2.3 Charakteristika gewerblicher Automobilkunden .....	39
2.2.4 Ziel der Bindung gewerblicher Automobilkunden.....	45
2.2.5 Rolle von Herstellern und Handel bei der Kundenbindung .....	50
<b>3 Erklärungsmodell der Kundenbindung im gewerblichen Automobilmarkt</b> .....	<b>55</b>
3.1 Theoretische Perspektiven zu Einflussgrößen der Kundenbindung.....	55
3.1.1 Ökonomische Theorien .....	55

---

3.1.2	Psychologische Theorien.....	57
3.1.3	Sozialpsychologische Theorien.....	59
3.1.4	Ableitung der Grundstruktur für das Erklärungsmodell .....	61
3.2	Empirische Forschung zu Einflussgrößen der Kundenbindung.....	63
3.2.1	Untersuchungen mit Bezug zur Automobilindustrie.....	63
3.2.2	B2B-Untersuchungen ohne Bezug zur Automobilindustrie.....	70
3.2.3	B2C-Untersuchungen ohne Bezug zur Automobilindustrie.....	72
3.2.4	Implikationen für die Aufstellung des Erklärungsmodells .....	74
3.3	Elemente des Erklärungsmodells .....	76
3.3.1	Kundenbindung als Zielphänomen.....	76
3.3.1.1	Dimensionen der Kundenbindung.....	76
3.3.1.2	Konzeptionalisierung der Kundenbindung.....	80
3.3.2	Kundenzufriedenheit als Determinante .....	86
3.3.2.1	Kundenzufriedenheit und ihre Implikationen .....	86
3.3.2.2	Konzeptionalisierung der Kundenzufriedenheit.....	96
3.3.3	Wechselbarrieren als Determinanten .....	101
3.3.3.1	Wechselbarrieren und ihre Implikationen .....	101
3.3.3.2	Konzeptionalisierung der Wechselbarrieren .....	105
3.3.4	Wechselmotive als Determinanten.....	109
3.3.4.1	Wechselmotive und ihre Implikationen .....	109
3.3.4.2	Konzeptionalisierung der Wechselmotive .....	112
3.3.5	Kundensegmente als Kontextfaktoren .....	113
3.3.5.1	Kundensegmente und ihre Implikationen .....	113
3.3.5.2	Konzeptionalisierung der Kundensegmente.....	115
3.4	Aufstellung des Erklärungsmodells .....	117
3.4.1	Beziehung der Kundenbindungskonstrukte untereinander .....	117
3.4.2	Kundenzufriedenheit und Kundenbindung .....	118
3.4.3	Wechselbarrieren und Kundenbindung .....	120
3.4.4	Wechselmotive und Kundenbindung .....	120
3.4.5	Kundensegmente und Kundenbindung .....	121
3.4.6	Zusammenführung des Erklärungsmodells.....	122
<b>4</b>	<b>Empirische Validierung des Erklärungsmodells.....</b>	<b>123</b>
4.1	Konzeption und Durchführung der empirischen Untersuchung .....	123
4.1.1	Methodische Grundlagen .....	123
4.1.1.1	Kausalanalyse mit Strukturgleichungsmodellen .....	123

---

4.1.1.2	Reflektive oder formative Messmodelle .....	126
4.1.1.3	Kovarianzstrukturanalyse oder PLS-Pfadanalyse .....	133
4.1.1.4	PLS-Algorithmus und Analysesoftware.....	141
4.1.2	Operationalisierung der Konstrukte .....	143
4.1.2.1	Methodische Vorbemerkungen .....	144
4.1.2.2	Operationalisierung der Kundenbindung .....	149
4.1.2.3	Operationalisierung der Kundenzufriedenheit .....	152
4.1.2.4	Operationalisierung der Wechselbarrieren.....	155
4.1.2.5	Operationalisierung der Wechselmotive .....	157
4.1.2.6	Operationalisierung der Kundensegmente .....	158
4.1.3	Datenerhebung .....	160
4.1.3.1	Festlegung von Zielgruppe und Befragungsansatz .....	160
4.1.3.2	Auswahl des Erhebungsverfahrens und Entwicklung des Fragebogens ....	162
4.1.3.3	Konzeption der Stichprobe.....	165
4.1.3.4	Rücklauf und Struktur der Stichprobe.....	167
4.1.3.5	Repräsentativität.....	172
4.1.3.6	Vorbereitung der Daten.....	175
4.2	Übergreifende Validierung des Erklärungsmodells .....	177
4.2.1	Formale Gütebeurteilung.....	177
4.2.1.1	Reflektive Messmodelle.....	178
4.2.1.2	Formative Messmodelle.....	186
4.2.1.3	Strukturmodell.....	193
4.2.2	Inhaltliche Interpretation .....	200
4.2.2.1	Wirkungsbeziehungen im Strukturmodell .....	200
4.2.2.2	Exkurs: Überprüfung der Modellstruktur.....	208
4.2.2.3	Messmodelle der Kundenzufriedenheit.....	210
4.2.2.4	Messmodelle der Wechselbarrieren .....	214
4.2.2.5	Messmodelle der Wechselmotive.....	216
4.2.3	Zusammenfassung der übergreifenden Modellanalyse .....	217
4.3	Segmentspezifische Validierung des Erklärungsmodells .....	219
4.3.1	Verfahren zur Berücksichtigung von Segmenten in PLS-Pfadanalysen .....	220
4.3.2	A-priori-Segmentierung und Mehrgruppenschätzung .....	221
4.3.2.1	Methodische Vorbemerkungen .....	221
4.3.2.2	Segmentierung nach Premium und Volumen.....	224
4.3.2.3	Segmentierung nach Fuhrparkgröße .....	227
4.3.3	Simultane Modellschätzung und Segmentierung mit FIMIX-PLS .....	229
4.3.3.1	Methodische Vorbemerkungen .....	229
4.3.3.2	Ermittlung der latenten Segmente .....	231
4.3.3.3	Interpretation der latenten Segmente.....	237

4.3.4	Zusammenfassung der segmentspezifischen Modellanalyse .....	240
4.4	Zusammenfassung der empirischen Untersuchung.....	241
<b>5</b>	<b>Implikationen für die Automobilindustrie.....</b>	<b>243</b>
5.1	Übergreifende Strategien zur Steigerung der Kundenbindung .....	243
5.1.1	Steigerung der Kundenzufriedenheit.....	243
5.1.2	Aufbau von Wechselbarrieren.....	251
5.1.3	Steuerung von Wechselmotiven.....	255
5.1.4	Nutzung der Kundenbindung Handel.....	257
5.1.5	Exkurs: Customer Relationship Management.....	259
5.2	Segmentspezifische Strategien zur Steigerung der Kundenbindung.....	263
5.2.1	Strategien nach Premium und Volumen.....	263
5.2.2	Strategien nach Fuhrparkgröße .....	268
5.2.3	Strategien nach latenten Segmenten.....	271
5.3	Zusammenfassung der strategischen Ansatzpunkte.....	272
<b>6</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>277</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>283</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>293</b>
	<b>Interviewverzeichnis .....</b>	<b>339</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Begriffsabgrenzung Kundenbindung .....	13
Abb. 2	Beispiele für die Profitabilitätswirkung der Kundenbindung .....	17
Abb. 3	Wirkungskette Kundenbindung.....	18
Abb. 4	Pkw-Neuzulassungen Deutschland 1986-2007.....	26
Abb. 5	Wirkungskette von internen Prozessen bis zur Kundenbindung.....	31
Abb. 6	Pkw-Neuzulassungen nach Haltergruppen relativ 1986-2008.....	32
Abb. 7	Pkw-Neuzulassungen nach Haltergruppen absolut 1991-2008.....	33
Abb. 8	Struktur der Pkw-Neuzulassungen 2007.....	33
Abb. 9	Marktanteile der Hersteller im Gewerbekundenmarkt 2006.....	37
Abb. 10	Einkaufsgremium bei gewerblichen Automobilkunden.....	41
Abb. 11	Kaufentscheidung bei gewerblichen Automobilkunden .....	42
Abb. 12	Eingrenzung der Arbeit .....	54
Abb. 13	Grundstruktur für das aufzustellende Erklärungsmodell der Kundenbindung.....	63
Abb. 14	Ursachen der Kundenbindung.....	78
Abb. 15	Retrospektive und prospektive Kundenbindung .....	80
Abb. 16	Konzeptionalisierung der Kundenbindung.....	86
Abb. 17	Disconfirmation-Paradigma der Kundenzufriedenheit .....	87
Abb. 18	Kano-Modell der Kundenzufriedenheit .....	90
Abb. 19	Zufriedenheits-Bindungsmatrix .....	93
Abb. 20	Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.....	95
Abb. 21	Kundenpositionierung nach der Art der Bindung .....	102
Abb. 22	Erklärungsmodell der Kundenbindung im gewerblichen Automobilmarkt.....	122
Abb. 23	Vollständiges Strukturgleichungsmodell .....	125
Abb. 24	Reflektives Messmodell mit drei Indikatoren .....	127

Abb. 25	Formatives Messmodell mit drei Indikatoren .....	128
Abb. 26	Messmodelle im Erklärungsmodell der Kundenbindung.....	133
Abb. 27	Struktur der Stichprobe nach Position der Befragten.....	168
Abb. 28	Struktur der Stichprobe nach Fuhrparkgröße .....	169
Abb. 29	Struktur der Stichprobe nach Kaufentscheidungstypen .....	170
Abb. 30	Struktur der Stichprobe nach Marken .....	171
Abb. 31	Repräsentativitätsprüfung nach Branchen.....	174
Abb. 32	Repräsentativitätsprüfung nach Marken.....	175
Abb. 33	Schritte der Gütebeurteilung des Erklärungsmodells.....	178
Abb. 34	Externe Validität – Verfahren zur Überprüfung .....	191
Abb. 35	Externe Validität – Beispiel der Überprüfung.....	192
Abb. 36	Ergebnisse der Schätzung des Erklärungsmodells .....	206
Abb. 37	Mediatoren-Effekt .....	209
Abb. 38	Verfahren zur Berücksichtigung von Segmenten in Pfadmodellen .....	220
Abb. 39	Moderatoren-Effekt .....	222
Abb. 40	Schritte einer FIMIX-PLS-Analyse .....	230
Abb. 41	Kundenbindungsniveaus der Hersteller .....	266

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Unterschiede zwischen Transaktions- und Beziehungsmarketing .....	8
Tab. 2	Pkw-Neuzulassungen nach Vertriebskanälen 2006 .....	36
Tab. 3	Eignung des Beziehungsmarketings für den gewerblichen Automobilmarkt .....	46
Tab. 4	Aussagen der Theorien zu Einflussfaktoren der Kundenbindung .....	62
Tab. 5	Empirischer Forschungsstand zur Kundenbindung in der Automobilindustrie .....	64
Tab. 6	Ausgewählte empirische Studien zur Kundenbindung in B2B-Beziehungen .....	70
Tab. 7	Ausgewählte empirische Studien zur Kundenbindung in B2C-Beziehungen .....	72
Tab. 8	Verfahrensvergleich PLS-Pfadanalyse und Kovarianzstrukturanalyse .....	139
Tab. 9	Operationalisierung „Kundenbindung Hersteller“ .....	149
Tab. 10	Operationalisierung „Kundenbindung Handel“ .....	151
Tab. 11	Operationalisierung „Produktzufriedenheit“ .....	152
Tab. 12	Operationalisierung „Betreuungszufriedenheit“ .....	153
Tab. 13	Operationalisierung „Preiszufriedenheit“ .....	154
Tab. 14	Operationalisierung „Servicezufriedenheit“ .....	155
Tab. 15	Operationalisierung „Händlerbeziehung“ .....	155
Tab. 16	Operationalisierung „Markenstärke“ .....	156
Tab. 17	Operationalisierung „Attraktivität des Wettbewerbs“ .....	157
Tab. 18	Operationalisierung „Kundennutzen“ .....	158
Tab. 19	Operationalisierung der Kundensegmente .....	159
Tab. 20	Überprüfung der Datensätze auf fehlende Werte .....	176
Tab. 21	Überprüfung der Frage-Items auf fehlende Werte .....	177
Tab. 22	Indikatorreliabilität der reflektiven Messmodelle – Schritt 1 .....	179
Tab. 23	Indikatorreliabilität der reflektiven Messmodelle – Schritt 2 .....	180
Tab. 24	Konstruktreliabilität der reflektiven Messmodelle .....	181
Tab. 25	Inhaltsvalidität der reflektiven Messmodelle – Indikator Korrelationen .....	182
Tab. 26	Inhaltsvalidität der reflektiven Messmodelle – KMK-Kriterium .....	183
Tab. 27	Inhaltsvalidität der reflektiven Messmodelle – Faktorenanalyse .....	183
Tab. 28	Diskriminanzvalidität der reflektiven Messmodelle – Teil 1 .....	184

---

Tab. 29	Diskriminanzvalidität der reflektiven Messmodelle – Teil 2.....	185
Tab. 30	Diskriminanzvalidität der reflektiven Messmodelle – Teil 3.....	185
Tab. 31	Expertenvalidität der formativen Messmodelle .....	187
Tab. 32	Multikollinearität der formativen Messmodelle – Schritt 1 .....	189
Tab. 33	Multikollinearität der formativen Messmodelle – Schritt 2 .....	189
Tab. 34	Multikollinearität der formativen Messmodelle – Schritt 3 .....	190
Tab. 35	Externe Validität der formativen Messmodelle – Teilzufriedenheiten .....	193
Tab. 36	Multikollinearität des Strukturmodells.....	194
Tab. 37	Bestimmtheitsmaße der endogenen Variablen des Strukturmodells.....	195
Tab. 38	Effektstärke der exogenen Variablen des Strukturmodells .....	196
Tab. 39	Prognoserelevanz der endogenen Variablen des Strukturmodells – $Q^2$ .....	198
Tab. 40	Prognoserelevanz der endogenen Variablen des Strukturmodells – $q^2$ .....	198
Tab. 41	Goodness of Fit des Strukturmodells .....	199
Tab. 42	Bedeutung der Einflussfaktoren „Kundenbindung Handel“ .....	201
Tab. 43	Relative Wichtigkeiten „Kundenbindung Handel“ .....	202
Tab. 44	Bedeutung der Einflussfaktoren „Kundenbindung Hersteller“ (direkt).....	203
Tab. 45	Relative Wichtigkeiten „Kundenbindung Hersteller“ (direkt).....	203
Tab. 46	Bedeutung der Einflussfaktoren „Kundenbindung Hersteller“ (total) .....	204
Tab. 47	Ergebnisse der Hypothesenprüfung „Kundenbindung Handel“ .....	205
Tab. 48	Ergebnisse der Hypothesenprüfung „Kundenbindung Hersteller“ .....	206
Tab. 49	Relative Wichtigkeiten „Kundenbindung Hersteller“ (total).....	207
Tab. 50	Mediatorprüfung „Händlerbeziehung“ und „Servicezufriedenheit“ .....	209
Tab. 51	Indikatorrelevanz und Signifikanz „Betreuungszufriedenheit“ .....	212
Tab. 52	Indikatorrelevanz und Signifikanz „Produktzufriedenheit“ .....	212
Tab. 53	Indikatorrelevanz und Signifikanz „Preiszufriedenheit“ .....	213
Tab. 54	Indikatorrelevanz und Signifikanz „Servicezufriedenheit“ .....	214
Tab. 55	Indikatorrelevanz und Signifikanz „Markenstärke“ .....	215
Tab. 56	Indikatorrelevanz und Signifikanz „Händlerbeziehung“ .....	216
Tab. 57	Indikatorrelevanz und Signifikanz „Attraktivität des Wettbewerbs“ .....	216
Tab. 58	Indikatorrelevanz und Signifikanz „Kundennutzen“ .....	217
Tab. 59	Mehrgruppenvergleich – Premium und Volumen.....	225

---

Tab. 60	Mehrgruppenvergleich – Fuhrparkgröße .....	228
Tab. 61	FIMIX – Auswahl der Segmentanzahl.....	232
Tab. 62	FIMIX – Zugehörigkeitswahrscheinlichkeiten der Beobachtungen .....	233
Tab. 63	FIMIX – Segmentgrößen .....	233
Tab. 64	FIMIX – Gütekriterien .....	234
Tab. 65	FIMIX – Schätzergebnisse.....	235
Tab. 66	FIMIX – Mehrgruppenvergleich.....	236
Tab. 67	FIMIX – Vergleich der Gütekriterien .....	236
Tab. 68	FIMIX – Kreuztabellierung des Merkmals „Markengruppe“ .....	238
Tab. 69	FIMIX – Charakterisierung der Segmente .....	239
Tab. 70	Ergebnis der Hypothesenprüfung „Kundensegmente“ .....	240
Tab. 71	Schätzwerte der latenten Variablen nach Premium und Volumen.....	264
Tab. 72	Schätzwerte der latenten Variablen nach Marken.....	267
Tab. 73	Schätzwerte der latenten Variablen nach Fuhrparkgröße .....	269
Tab. 74	Schätzwerte der latenten Variablen nach FIMIX-Segmenten.....	272
Tab. 75	Modellrechnung kumulativer Effekt der Kundenbindung .....	283
Tab. 76	Kundenmerkmale in der empirischen Erhebung – Teil I.....	284
Tab. 77	Kundenmerkmale in der empirischen Erhebung – Teil II.....	285
Tab. 78	Inhaltsvalidität der formativen Messmodelle – Pretest.....	286
Tab. 79	Multikollinearität der formativen Messmodelle – Detaildarstellung .....	287
Tab. 80	Multikollinearität des Strukturmodells – Detaildarstellung.....	288
Tab. 81	Mehrgruppenvergleiche – Invarianz der Messung.....	288
Tab. 82	Mehrgruppenvergleiche Premiummarken.....	290
Tab. 83	Mehrgruppenvergleiche Volumenmarken.....	291

---

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
ECSI	European Customer Satisfaction Index
FIMIX	Finite Mixture
GVO	Gruppenfreistellungsverordnung
H.	Heft
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
KAM	Key Account Management
KB	Kundenbindung (Konstrukt)
KBA	Kraftfahrtbundesamt
Kfz	Kraftfahrzeug
LISREL	Linear Structural Relationships
Marketing ZFP	Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis
Pkw	Personenkraftwagen
PLS	Partial Least Squares
SPSS	Statistical Product and Service Solutions
Tab.	Tabelle
TCO	Total Cost of Ownership
WB	Wechselbarriere (Konstrukt)
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
WM	Wechselmotiv (Konstrukt)
ZF	Zufriedenheit (Konstrukt)
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
Zfbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

# 1 Einführung

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

„Customer loyalty appears to be the only way to achieve sustainably superior profits.“<sup>1</sup> Was REICHHELD pointiert formuliert, gilt in besonderem Maße für die *Automobilindustrie*. In einem Marktumfeld, das durch anhaltende Sättigungstendenzen in den westlichen Automobilmärkten und eine stetig zunehmende globale Wettbewerbsintensität gekennzeichnet ist, wird die Gewinnung neuer Kunden immer schwieriger. Vor dem Hintergrund des intensiven Preiswettbewerbs und der umfassenden Marketingbemühungen global agierender Hersteller auf allen regionalen Absatzmärkten rückt die Bindung des bestehenden Kundenstamms als strategische Zielsetzung immer mehr in den Vordergrund. Die Automobilhersteller versprechen sich einen strategischen Vorteil davon, wenn es ihnen gelingt, ihren vorhandenen Kundenstamm zu binden und ihn gegen Abwerbeversuche des Wettbewerbs zu immunisieren. Daher ist die *Kundenbindung* zu einer zentralen *Zielsetzung des Marketings in der Automobilindustrie* geworden.<sup>2</sup> Ihre Bedeutung nimmt weiter zu, wie Volkswagen exemplarisch feststellt: „The establishment of long-lasting relationships with our customers is expected to continue to grow in importance.“<sup>3</sup>

Diese Thematik wurde auch von der Marketingwissenschaft aufgegriffen, die sich in den letzten Jahren in zahlreichen Untersuchungen mit Fragestellungen der *Bindung, Treue und Loyalität von Automobilkunden* beschäftigt hat. Bei näherer Betrachtung der vorliegenden Arbeiten zeigt sich jedoch, dass diese nahezu ausschließlich auf automobiler *Privatkunden* fokussieren.<sup>4</sup> Berücksichtigt man jedoch, dass die Bedeutung des *gewerblichen Marktsegments* in den vergangenen Jahren stark zugenommen hat und im Jahr 2008 bereits 60 % aller Neuzulassungen im deutschen Automobilmarkt gewerblicher Art waren, eröffnet sich eine interessante Forschungslücke.<sup>5</sup> Daher beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit der Problemstellung der *Kundenbindung im gewerblichen Automobilmarkt*.

Das zentrale Forschungsziel besteht in der *theoretisch geleiteten Entwicklung und empirischen Überprüfung* eines Erklärungsmodells der Kundenbindung im gewerblichen Automobilmarkt, das als Ausgangspunkt für die Ableitung von *Handlungsempfehlungen* für die Unternehmenspraxis herangezogen werden kann. Da von einer Heterogenität gewerblicher

---

<sup>1</sup> REICHHELD (1993), S. 73.

<sup>2</sup> Vgl. die Diskussion von Entwicklung und Status des Automobilmarketings in Kapitel 2.2.1.

<sup>3</sup> CHOJNACKI (2000), S. 50.

<sup>4</sup> Vgl. den Überblick über den Forschungsstand in Kapitel 3.2.1.

<sup>5</sup> Vgl. die Darstellung der Bedeutung gewerblicher Kunden in Kapitel 2.2.2. Hier wird auch auf die besondere Situation des Jahres 2009 aufgrund der Abwrackprämie eingegangen.

Automobilkunden ausgegangen wird, erfolgt im Rahmen der Untersuchung eine Berücksichtigung von *Kundensegmenten*.<sup>6</sup>

Zur *Eingrenzung* der Problemstellung ist also festzuhalten, dass es nur um *gewerbliche Automobilkunden* geht und private Automobilkunden explizit von der Betrachtung ausgeschlossen sind. Zudem nimmt die vorliegende Arbeit die *Perspektive der Automobilhersteller* ein. Eine Untersuchung aus der Perspektive anderer Marktakteure wie Handel oder Leasinggesellschaften wäre ebenfalls möglich; diese Arbeit zielt jedoch auf die Erklärung der Bindung von Kunden an die Hersteller als Marketingführer im vertikalen Absatzsystem der Automobilwirtschaft ab. Darüber hinaus geht es ausschließlich um die Kundenbindung in Bezug auf den *Fahrzeugkauf*. Begleitende automobiler Dienstleistungen (Werkstatt, Finanzierung, Versicherung, Fuhrparkmanagement) werden als klar abgegrenzte Problem-bereiche angesehen, weswegen die Untersuchung auf die Fahrzeuge als Grundprodukt der Automobilindustrie fokussiert.<sup>7</sup>

Das primäre Anliegen der Arbeit ist, aus *praktischer* Sicht zur *Erklärung* des Phänomens der Kundenbindung im gewerblichen Automobilmarkt beizutragen und *Handlungsansätze* zur zielorientierten Gestaltung der Kundenbindung durch die Automobilindustrie abzuleiten. Marketing wird hier als *anwendungsorientierte Wissenschaft* verstanden und es geht um die Lösung einer praxisbezogenen Problemstellung mit den Methoden der Wissenschaft. Die Beschäftigung mit der Kundenbindung im Kontext der Automobilindustrie ist von hoher Relevanz, da diese als umsatzstärkster Industriezweig in Deutschland eine *Schlüsselbranche* darstellt und entsprechend eine große gesamtwirtschaftliche Bedeutung hat.<sup>8</sup> Beispielsweise erzielte die Branche im Jahr 2004 einen Umsatz von 227,7 Mrd. €, was 18,6 % der gesamten deutschen Industrie entsprach. Von diesem Umsatz entfielen 59,3 % auf das Ausland, womit die Automobilindustrie auch die wichtigste Exportbranche war.<sup>9</sup> In dieser umsatzstarken Branche wurde die Untersuchung der Kundenbindung für das wichtige Segment gewerblicher Kunden von der Marketingwissenschaft bisher vernachlässigt, so dass das *Schließen dieser Lücke* lohnenswert erscheint. Auch in der wissenschaftlichen Literatur wird ein Mangel an empirischen Untersuchungen zu den *Geschäftskunden der Automobilindustrie* konstatiert und es wird betont, dass eine *Erforschung der Kundenbindung* in diesem Kontext von besonderem Interesse ist.<sup>10</sup>

Darüber hinaus verspricht die Untersuchung aus *wissenschaftlicher* Sicht eine Überprüfung und möglicherweise Ausweitung des Gültigkeitsbereichs von Theorien und Modellen der Kundenbindung als einem *zentralen Konstrukt* des Marketings. In der Literatur wird allgemein beklagt, dass sich zahlreiche Untersuchungen mit der Bindung von Konsumenten beschäftigen, während vergleichsweise wenige Forschungsarbeiten zur Kundenbindung in

<sup>6</sup> Vgl. zur Heterogenität gewerblicher Pkw-Kunden Kapitel 2.2.3.

<sup>7</sup> Zur Abgrenzung im Detail vgl. Kapitel 2.2.5 und 3.3.1.2.

<sup>8</sup> Vgl. GOTTSCHALK (1999), S. 113 ff.

<sup>9</sup> Vgl. DIEZ/REINDL (2005a), S. 63, 65.

<sup>10</sup> Vgl. WACHTER (2006), S. 124; HILBERT/RAITHEL (2004a), S. 125.

*Business-to-Business-Geschäftsbeziehungen* (B2B) vorliegen.<sup>11</sup> Daher trägt die vorliegende Arbeit dazu bei, das Fundament der empirischen Forschung in diesem Bereich zu verbreitern. Zusätzlich setzt die Arbeit zwei neuere Methoden zur *Berücksichtigung von Segmenten* im Rahmen der Strukturgleichungsanalyse ein, zu denen sich in der Literatur bisher wenige Anwendungen finden. An dieser Stelle kann die Arbeit dazu beitragen, die wissenschaftlichen Anwendungserfahrungen dieser Methoden auszubauen.

## 1.2 Forschungsfragen, Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Aus der beschriebenen Zielsetzung der Arbeit ergeben sich vier wesentliche *Forschungsfragen*, die in weitere Fragen unterteilt werden können. Durch die Beantwortung dieser Forschungsfragen will die Arbeit zu einem tieferen Verständnis des Phänomens der Kundenbindung im Anwendungsbereich der Automobilindustrie beitragen:

(1) Welche *Relevanz* hat die Zielsetzung der Kundenbindung im gewerblichen Automobilmarkt?

- Welche Vorteile hat eine *Kundenbindungsstrategie* allgemein? Welche Voraussetzungen und Grenzen sind zu berücksichtigen?
- In welcher Situation befinden sich die *Automobilindustrie* und das Automobilmarketing? Welche Bedeutung haben *gewerbliche Kunden*? Ist die Kundenbindung eine sinnvolle Strategie in diesem Markt?

(2) Welche *Determinanten* erklären die Kundenbindung im gewerblichen Automobilmarkt und wie können die Zusammenhänge durch ein *Modell* beschrieben werden?

- Welche Determinanten sind aus *theoretischer* Sicht zu berücksichtigen? Welche Erkenntnisse liegen in der *empirischen Marketingwissenschaft* bereits vor?
- Welches sind die zentralen *Merkmale* der einzelnen Determinanten der Kundenbindung? Wie können die Determinanten für den Untersuchungsgegenstand *konzeptuell* erfasst werden?
- Welche *Zusammenhänge* bestehen zwischen den Determinanten und dem Zielphänomen der Kundenbindung? Wie kann auf dieser Basis die Kundenbindung im gewerblichen Automobilmarkt durch ein vollständiges *Modell* beschrieben werden?

(3) Kann das aufgestellte Erklärungsmodell *empirisch validiert* werden? Welche Unterschiede zeigen sich dabei in einzelnen *Kundensegmenten*?

- Wie muss eine empirische Überprüfung *konzipiert* sein?

---

<sup>11</sup> Vgl. BAYÓN/VON WANGENHEIM (2005), S. 169; GIERL/GEHRKE (2004), S. 203; GIERING (2000), S. 28.

- *Bestätigen* sich die postulierten Wirkungszusammenhänge im Modell? Welchen *relativen Einfluss* haben die jeweiligen Determinanten auf das Zielphänomen?
- Können aus einer *segmentspezifischen Analyse* zusätzliche Erkenntnisse gewonnen werden?

(4) Welche *Handlungsempfehlungen* können aus den Ergebnissen abgeleitet werden?

- Welche Elemente und Maßnahmen sind im Rahmen einer *übergreifenden Kundenbindungsstrategie* zu berücksichtigen?
- Können bestimmte *segmentspezifische Ansätze* verfolgt werden?

Zur Diskussion dieser Forschungsfragen wurde die folgende *Vorgehensweise* gewählt: Zunächst erfolgte ein Rückgriff auf die einschlägige *Literatur* der Marketingwissenschaft zum Forschungsfeld der Kundenbindung und eng benachbarten Bereichen (bspw. Kundenzufriedenheit) sowie zum Automobilmarketing, um hieraus ein *Erklärungsmodell der Kundenbindung im gewerblichen Automobilmarkt* abzuleiten. Dann wurden ergänzende *Experteninterviews* sowohl mit Fachleuten der Automobilindustrie als auch mit Fuhrparkverantwortlichen von Unternehmen durchgeführt, um die theoretisch gewonnenen Aussagen mit der Perspektive der Unternehmenspraxis anzureichern. Schließlich wurde das aufgestellte Erklärungsmodell anhand einer *empirischen Studie* überprüft, indem eine fragebogenbasierte Datenerhebung bei Unternehmen mit Pkw-Fuhrparks in Deutschland durchgeführt wurde. Die erhobenen Daten wurden zur Verifizierung des Kundenbindungsmodells anhand des Partial Least Squares-Verfahrens (PLS) eingesetzt. Auf der Basis dieser Vorgehensweise zielt die Arbeit darauf ab, beschreibende, klassifizierende sowie auf Zusammenhänge, Erklärungen und praktische Schlussfolgerungen abstellende Aussagen zum Forschungsgegenstand der Kundenbindung im gewerblichen Automobilmarkt abzuleiten.

Der Aufbau der Arbeit orientiert sich an der Beantwortung der aufgeworfenen Forschungsfragen. In *Teil 2* der Arbeit wird die Relevanz der Kundenbindung im gewerblichen Automobilmarkt belegt. Dazu werden in *Abschnitt 2.1* zunächst die theoretischen Grundlagen der Kundenbindung erörtert, wobei eine Einordnung als zentrales Konstrukt der Marketingwissenschaft erfolgt und nach einer Begriffsdefinition die Vorteile und Grenzen einer Kundenbindungsstrategie dargestellt werden. In *Abschnitt 2.2* wird dann die Kundenbindung als spezifische Zielsetzung im gewerblichen Automobilmarkt diskutiert. Ausgehend von einer allgemeinen Situationsbeschreibung der Automobilindustrie und der Rolle des Automobilmarketings werden die Bedeutung und Charakteristika gewerblicher Automobilkunden herausgearbeitet, bevor die Zielsetzung der Kundenbindung in diesem Markt diskutiert wird. Abschließend wird die Rolle von Herstellern und Handel bei der Kundenbindung erörtert.

*Teil 3* der Arbeit befasst sich mit der Entwicklung des Erklärungsmodells der Kundenbindung im gewerblichen Automobilmarkt. Als Grundlage werden in *Abschnitt 3.1* theoretische

Aussagen aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen zu allgemeinen Determinanten der Kundenbindung herangezogen und auf dieser Basis wird die Grundstruktur des Modells aufgestellt. In *Abschnitt 3.2* erfolgt ein Überblick über den Stand der empirischen Forschung. Erstens wird überprüft, ob sich die ermittelte Grundstruktur in der Kundenbindungsforschung widerspiegelt und ob die Wirkungszusammenhänge zwischen den Determinanten und der Kundenbindung empirisch belegt sind. Zweitens werden die bestehenden Erkenntnisse zur weiteren Verwendung in der vorliegenden Untersuchung systematisiert. Drittens wird an dieser Stelle die postulierte Forschungslücke belegt. *Abschnitt 3.3* diskutiert dann die einzelnen Elemente des Erklärungsmodells, wobei jeweils zuerst das theoretische Fundament der Elemente dargestellt wird, bevor eine konkrete Konzeptionalisierung für das Erklärungsmodell erfolgt. In *Abschnitt 3.4* werden die Wirkungszusammenhänge zwischen diesen Elementen beschrieben und auf dieser Basis das Erklärungsmodell aufgestellt.

In *Teil 4* der Arbeit wird die empirische Validierung des Erklärungsmodells vorgenommen. *Abschnitt 4.1* nimmt die Konzeption der empirischen Untersuchung vor. Zuerst erfolgt eine begründete Auswahl des Partial Least Squares-Verfahrens (PLS) als geeignetes Analyseverfahren. Dann wird die Operationalisierung der Modellkonstrukte vorgenommen, d. h. die Umsetzung in konkrete Items zur Datenerhebung. Anschließend wird die Vorbereitung und Durchführung der empirischen Datenerhebung beschrieben. In *Abschnitt 4.2* werden die erhobenen Daten zur übergreifenden Analyse des Erklärungsmodells herangezogen. Hier werden zunächst formale Kriterien geprüft, um die Güte der Modellschätzung zu beurteilen. Dann wird die inhaltliche Interpretation der Schätzergebnisse vorgenommen, wobei als zentrales Ergebnis insbesondere die relative Bedeutung der einzelnen Determinanten zur Erklärung der Kundenbindung im gewerblichen Automobilmarkt ermittelt wird. *Abschnitt 4.3* erweitert die Betrachtung um segmentspezifische Analysen des Modells. Mit dem Mehrgruppenansatz und dem FIMIX-PLS-Ansatz werden zwei neuere Verfahren angewendet, die im Rahmen von PLS-Pfadanalysen eine segmentspezifische Betrachtungsweise erlauben.

*Teil 5* der Arbeit leitet aus den gewonnenen empirischen Ergebnissen Implikationen für die Automobilindustrie ab. In *Abschnitt 5.1* werden übergreifende Ansatzpunkte zur Steigerung der Bindung gewerblicher Kunden diskutiert, basierend auf den Ergebnissen der gesamthaften Modellanalyse. *Abschnitt 5.2* liegen die vorgenommenen segmentspezifischen Modellanalysen zugrunde, er erörtert spezifische Strategien für einzelne Kundensegmente. *Teil 6* beschließt die Arbeit mit einem Fazit und einem Ausblick aus der Perspektive der Marketingwissenschaft und der Unternehmenspraxis.

## 2 Kundenbindung als Zielsetzung im gewerblichen Automobilmarkt

Um die Kundenbindung im gewerblichen Automobilmarkt als *Problemstellung der Arbeit* herauszuarbeiten, werden zunächst die theoretischen Grundlagen des Konstrukts diskutiert, bevor die Relevanz der Bindung gewerblicher Kunden für die Automobilindustrie dargelegt wird.

### 2.1 Theoretische Grundlagen der Kundenbindung

Das Phänomen der *Kundenbindung* ist zunächst in den Kontext der Marketingwissenschaft einzuordnen, bevor der Begriff definiert und abgegrenzt wird. Anschließend werden die Vorteile der Kundenbindung sowohl für den Anbieter als auch für den Nachfrager diskutiert. Schließlich erfolgt ein Blick auf die zu berücksichtigenden Grenzen des Konzepts.

#### 2.1.1 Einordnung in die Marketingwissenschaft

Fragestellungen der *Bindung, Treue und Loyalität von Kunden* genießen seit Langem zentrale Aufmerksamkeit in der Marketingwissenschaft. Erste Untersuchungen lassen sich bis in die 1920er Jahre zurückverfolgen.<sup>12</sup> Eine erste größere Welle erlebte die angloamerikanische Forschung seit Ende der 1950er Jahre, wobei das Wiederkaufverhalten von Kunden rein behavioristisch untersucht wurde.<sup>13</sup> In der deutschen Marketingforschung wurden derartige Fragestellungen erst später, seit Mitte der 1970er Jahre, verstärkt aufgegriffen.<sup>14</sup> Einen regelrechten Boom erlebt das Forschungsfeld seit Mitte der 1990er Jahre. Mit dem Aufkommen des Beziehungsmarketings oder *Relationship Marketings*<sup>15</sup> rückten Themen der Kundenbindung in das Zentrum des Marketinginteresses und dieses Interesse hält bis heute unvermindert an. Die Anzahl der Veröffentlichungen zu diesem Themenfeld hat inzwischen ein unüberschaubares Ausmaß erreicht.<sup>16</sup>

Der Wechsel vom Transaktionsmarketing zum Beziehungsmarketing stellte eine wesentliche *Reorientierung* der Marketingwissenschaft und -praxis dar.<sup>17</sup> Anstelle der bis dahin vorherrschenden Fokussierung auf die Anbahnung immer wieder neuer Transaktionen mit immer wieder neuen Kunden (Marktpenetration) rückt die Sicherung und Vertiefung vorhandener Kundenbeziehungen in den Mittelpunkt.<sup>18</sup> Die Zielsetzung ist nun „nicht mehr die Maximierung einzelner Verkaufsabschlüsse, sondern das Denken in langfristigen

---

<sup>12</sup> Vgl. COPELAND (1923).

<sup>13</sup> Vgl. CUNNINGHAM (1956); LIPSTEIN (1959); PESSEMIER (1959); TUCKER (1964); MCCONNELL (1968); DAY (1969); NEWMAN/WERBEL (1973).

<sup>14</sup> Vgl. KROEBER-RIEL/TROMMSDORFF (1973); NOLTE (1976); WEINBERG (1977).

<sup>15</sup> Vgl. MORGAN/HUNT (1994); GRÖNROOS (1994); SHETH/PARVATIYAR (1995); BEJOU (1997); BACKHAUS (1997).

<sup>16</sup> Vgl. KEININGHAM ET AL. (2005b), S. 16.

<sup>17</sup> Vgl. HESSE (1997), S. 21.

<sup>18</sup> Vgl. BACKHAUS (1997), S. 22.

Geschäftsbeziehungen mit dem Ziel, Kunden zu binden“.<sup>19</sup> Statt der Marktdurchdringung steht nun die „Kundendurchdringung“ im Sinne des Ausschöpfens des Umsatz- und Ertragspotenzials der Kunden über die Dauer ihrer Bindung an den Anbieter („Customer Lifetime Value“) im Vordergrund. Damit kann die *Kundenbindung* als die *primäre Zielgröße* des Beziehungsmarketings bezeichnet werden.<sup>20</sup> Tab. 1 verdeutlicht die Unterschiede zwischen Transaktions- und Beziehungsmarketing.

Tab. 1 Unterschiede zwischen Transaktions- und Beziehungsmarketing

Kriterium	Transaktionsmarketing	Beziehungsmarketing
<b>Primäres Objekt</b>	Einzelne Transaktion	Beziehung
<b>Zeithorizont</b>	Kurzfristige Orientierung	Langfristige Orientierung
<b>Strategie</b>	Akquisition immer wieder neuer Kunden	Erhalt der bestehenden Beziehungen
<b>Fokus im Entscheidungsprozess</b>	Vorkauf-Aktivitäten	Alle Phasen, Fokus auf Nachkauf-Aktivitäten
<b>Messung der Kundenzufriedenheit</b>	Indirekt (Marktanteil)	Direkt (Kundenbasis)
<b>Dominante Qualitätsdimension</b>	Produktqualität	Beziehungsqualität
<b>Produktionsfokus</b>	Mass production	Mass customization

Quelle: HENNIG-THURAU/HANSEN (2000), S. 5

Der Begriff *Relationship Marketing* wurde in die Literatur eingeführt von BERRY, definiert als „attracting, maintaining and (...) enhancing customer relationships“.<sup>21</sup> Ähnlich erklären MORGAN/HUNT: „Relationship marketing refers to all marketing activities directed towards establishing, developing, and maintaining successful relational exchanges.“<sup>22</sup> PARVATIYAR/SHETH betonen den Beziehungsgedanken, wenn sie Relationship Marketing beschreiben als „the ongoing process of engaging in cooperative and collaborative activities and programs with immediate and end-user customers to create or enhance mutual economic value at reduced cost“.<sup>23</sup> DILLER definiert Beziehungsmarketing als „eine neue Fokussierung der marktbezogenen Arbeit auf längerfristig angelegte, intensive, vertrauensvolle und ergiebige Geschäftsbeziehungen“.<sup>24</sup> Nach PLINKE schließlich ist Relationship Marketing „im Kern das

<sup>19</sup> PETER (1999), S. 1.

<sup>20</sup> Vgl. HENNIG-THURAU/GWINNER/GREMLER (2002), S. 231; BRUHN (2001), S. 3; DILLER (2000a), S. 29; HENNIG-THURAU/KLEE/LANGER (1999), S. 112; DILLER (2000a), S. 29.

<sup>21</sup> BERRY (1983), S. 25.

<sup>22</sup> MORGAN/HUNT (1994), S. 22.

<sup>23</sup> PARVATIYAR/SHETH (2000), S. 9, im Original kursiv.

<sup>24</sup> DILLER (1995), S. 447, im Original mit Hervorhebungen.

Management von Wiederholungskaufentscheidungen“.<sup>25</sup> Zusammenfassend lässt sich aus den angeführten Definitionen als wesentliches Merkmal des Beziehungsmarketings die Fokussierung auf bestehende Geschäftsbeziehungen zu Kunden festhalten.<sup>26</sup>

Die *Ursachen* für diese Reorientierung des Marketings lagen vor allem in den veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen in den Märkten Westeuropas, Japans und den USA. Die Märkte erreichten einen zunehmenden Grad der Sättigung, so dass das Gewinnen neuer Kunden immer schwieriger wurde. War in den stetig wachsenden Märkten der Vergangenheit die Akquisition möglichst vieler Neukunden eine erfolgversprechende strategische Zielsetzung vieler Unternehmen, so galt dies nun nicht mehr. Gleichzeitig implizierte der Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten in vielen Branchen ein zunehmendes Anspruchsniveau der Kunden, so dass sich die Anbieter aktiver um die Betreuung ihrer vorhandenen Kunden bemühen mussten. Der Fortschritt insbesondere in der Informationstechnologie erleichterte dabei die direkte Interaktion zwischen Hersteller und Kunden sowie das Erfassen von Informationen über einzelne Kundenbeziehungen in umfangreichen Datenbanken. Auch der Markteintritt neuer Wettbewerber insbesondere aus dem asiatischen Raum ließ westliche Unternehmen in der Bindung ihrer Abnehmer eine Verteidigungsstrategie gegen diese neuen Konkurrenten sehen. Nicht zuletzt führte die zunehmende Ähnlichkeit und Austauschbarkeit der Produkte im Hinblick auf die Leistungsqualität dazu, dass sich viele Unternehmen von einem Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen mehr Erfolg versprachen als von der aggressiv betriebenen Akquisition neuer Kunden.<sup>27</sup> Diese Entwicklungen haben bis heute nicht nur angehalten, sondern sich in vielen Branchen und Märkten weiter verschärft. Daher stellt die Kundenbindung heute für viele Unternehmen ein *zentrales Marketingziel* dar, das in den letzten Jahren weiter an Bedeutung gewonnen hat.

Insbesondere in der ersten Phase der Entwicklung des Relationship Marketings wurde eine intensive Diskussion geführt, ob es sich um einen *Paradigmenwechsel im Marketing* handle. So argumentiert GRÖNROOS: „The shift is so dramatic that it can, no doubt, be described as a paradigm shift.“<sup>28</sup> Nach seiner Auffassung hat sich der Marketing-Mix mit den 4P als dominantem Paradigma des Marketings in den 1990er Jahren überlebt und es findet eine klare Verlagerung weg vom Marketing für anonyme Massen hin zur gezielten Entwicklung von Kundenbeziehungen statt.<sup>29</sup> Auch SHETH/PARVATIYAR sprechen von einem Paradigmenwechsel: „The advent of the relational paradigm is likely to alter the basic foundations of marketing anchored on exchange theory.“<sup>30</sup> PETER/SCHNEIDER dagegen weisen darauf hin,

---

<sup>25</sup> Vgl. PLINKE (1997), S. 44.

<sup>26</sup> Der Begriff *Beziehungsmarketing* stellt allein auf Beziehungen zu Abnehmern ab, während das *Beziehungsmanagement* als weiterer Begriff alle Beziehungsfelder des Unternehmens zu Akteuren wie Zulieferern, Wettbewerbern oder Mitarbeitern einschließt, vgl. DILLER (1997a), S. 573.

<sup>27</sup> Vgl. PARVATIYAR/SHETH (2000), S. 13 ff.; PETER (1999), S. 1 ff.; SHETH/PARVATIYAR (1995), S. 408 ff.; PETER/SCHNEIDER (1994), S. 7.

<sup>28</sup> GRÖNROOS (1994), S. 4.

<sup>29</sup> Vgl. GRÖNROOS (1994), S. 14.

<sup>30</sup> SHETH/PARVATIYAR (1995), S. 411.

dass das Relationship Marketing teilweise auf existierende Erkenntnisse und Konzepte des vertikalen Marketings sowie des Investitionsgüter- und Dienstleistungsmarketings zurückgreift und es sich daher weniger um einen Paradigmenwechsel als um eine Übernahme des Beziehungsgedankens für das Konsumgütermarketing handelt.<sup>31</sup> In den genannten anderen Teildisziplinen des Marketings nahm das Management von Kundenbeziehungen seit jeher eine zentrale Stellung ein, nur in den klassischen Massenmärkten fand die Thematik der Kundenbindung bis zu diesem Zeitpunkt keine nennenswerte Beachtung.<sup>32</sup>

BACKHAUS gründet seinen Klärungsversuch auf die Frage, wann aus wissenschaftstheoretischer Sicht von einem Paradigmenwechsel gesprochen werden kann. Dazu muss ein grundlegender Erklärungsumbruch stattfinden, der ein neuartiges wissenschaftliches Grundverständnis zutage fördert. Diese Anforderung sieht er durch das Relationship Marketing nicht erfüllt, da es teilweise auf vorhandenen Erkenntnissen aufbaut und nur ausgewählte Vermarktungsprobleme erklären kann. Er betont jedoch, dass diese Einschätzung keineswegs die Bedeutung der Diskussion um den Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen schmälert.<sup>33</sup> Auch EGGERT argumentiert gegen die Annahme eines Paradigmenwechsels.<sup>34</sup> Ebenso sieht BRUHN im Relationship Marketing keine vollständige Neudefinition des Marketinggedankens, sondern eher eine Weiterentwicklung des traditionellen Marketings.<sup>35</sup> DILLER betont, dass weniger die Zielsetzung an sich als vielmehr die *Fokussierung* der Unternehmenspolitik auf die Ziele des Beziehungsmarketings neu sei.<sup>36</sup> In den letzten Jahren ist die Diskussion um den Paradigmenwechsel deutlich abgeflacht und das Beziehungsmarketing in seine nächste Entwicklungsphase getreten, in der es mehr um die Untersuchung spezifischer Aspekte von theoretischer und praktischer Relevanz geht.<sup>37</sup>

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass durch das Relationship Marketing eine wesentliche Reorientierung des Marketings stattgefunden hat. Getrieben durch veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen hat die Aufrechterhaltung bestehender Kundenbeziehungen die Gewinnung neuer Kunden als vorherrschende Zielsetzung des Marketings abgelöst. Das *Ziel der Kundenbindung* nimmt daher heute eine *zentrale Stellung in der Marketingwissenschaft und -praxis* ein. Vor dem Hintergrund der anhaltenden Verschärfung des globalen Wettbewerbs hat dieses Ziel nichts von seiner Aktualität verloren, sondern es ist davon auszugehen, dass seine Bedeutung als Faktor des ökonomischen Erfolgs von Unternehmen auch in der Zukunft weiter zunehmen wird.<sup>38</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. PETER/SCHNEIDER (1994), S. 11.

<sup>32</sup> Vgl. MEFFERT (2000), S. 118.

<sup>33</sup> Vgl. BACKHAUS (1997), S. 31 ff.

<sup>34</sup> Vgl. EGGERT (1998).

<sup>35</sup> Vgl. BRUHN (2001), S. 12.

<sup>36</sup> Vgl. DILLER (1997a), S. 574; DILLER (1995), S. 442.

<sup>37</sup> Vgl. HENNIG-THURAU/HANSEN (2000), S. 3 f.

<sup>38</sup> Vgl. HOMBURG/BRUHN (2005), S. 5 f.

### 2.1.2 Begriffsdefinition und Abgrenzung

Nachdem die Kundenbindung als zentrale Zielgröße in den Kontext des Relationship Marketings eingeordnet wurde, ist nun die Definition vorzunehmen. In der Literatur herrscht dabei kein einheitliches Verständnis des Begriffs und der Abgrenzung zu benachbarten Begriffen wie Kundenloyalität und Markentreue.<sup>39</sup> DILLER systematisiert mögliche Begriffsverständnisse anhand der Elemente einer Geschäftsbeziehung. Der Begriff kann sich demnach auf den Anbieter, den Kunden oder die Geschäftsbeziehung beziehen.<sup>40</sup>

Wird der Begriff der Kundenbindung auf den *Anbieter*<sup>41</sup> bezogen, bezeichnet er die Bindungsaktivitäten des Anbieters, d. h. alle Maßnahmen, die dieser unternimmt, um die Geschäftsbeziehung zu seinen Kunden zu sichern und zu intensivieren. In diesem Verständnis „bezieht sich Kundenbindung auf den Aufbau und die Aufrechterhaltung einer Geschäftsbeziehung als einer nicht zufälligen Folge von Markttransaktionen zwischen Anbieter und Kunde“.<sup>42</sup> Der Anbieter kann dabei auf ökonomische, soziale, technische oder juristische Mittel zurückgreifen, um seine Abnehmer an sich zu binden.<sup>43</sup> In diesem Zusammenhang hat der Begriff Kundenbindung instrumentellen Charakter, es wird auch von *Kundenbindungsmanagement* gesprochen.<sup>44</sup> Dieses bezeichnet „die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen“.<sup>45</sup> In der vorliegenden Arbeit soll entsprechend der Begriff *Kundenbindungsmanagement* verwendet werden, um den anbieterseitigen Aspekt der Kundenbindung zu beschreiben. Dieses stellt einen Teilaspekt des *Kundenmanagements* dar, mit welchem der Anbieter auf die Gewinnung (Recruitment), Bindung (Retention) und Rückgewinnung (Recovery) von Kunden abzielt.<sup>46</sup>

Aus dem angloamerikanischen Sprachraum übernommen, wird für die Anbieterperspektive auch in der deutschen Literatur teilweise der Begriff *Customer Relationship Management* (CRM) gebraucht.<sup>47</sup> Gerade in der Unternehmenspraxis und in praxisorientierten Schriften ist CRM etwa seit dem Jahr 2000 ein zentrales Thema, wobei der Begriff oftmals in enge Verbindung zur Informationstechnologie gesetzt wird, aufgrund des Einsatzes von Datenbanksystemen als Voraussetzung zur Durchführung von CRM-Aktivitäten. SIEBEN weist jedoch zu Recht darauf hin, dass IT-Systeme lediglich Hilfsmittel, jedoch keine

<sup>39</sup> Vgl. KRAFFT (1999), S. 520. Gar eine synonyme Verwendung der Begriffe Kundenbindung, -loyalität und -treue findet sich bspw. bei KRÜGER (1997), S. 21.

<sup>40</sup> Vgl. DILLER (1996), S. 82 f.

<sup>41</sup> Als Anbieter kann grundsätzlich der Hersteller eines Produkts oder einer Dienstleistung sowie der Händler verstanden werden. In der vorliegenden Arbeit steht der Automobilhersteller im Vordergrund, vgl. ausführlich Kapitel 2.2.5.

<sup>42</sup> HERRMANN/JOHNSON (1999), S. 583.

<sup>43</sup> Vgl. HERRMANN/JOHNSON (1999), S. 583.

<sup>44</sup> Vgl. HOMBURG/GIERING/HENTSCHEL (1999), S. 178.

<sup>45</sup> HOMBURG/BRUHN (2005), S. 8.

<sup>46</sup> Vgl. STAUSS (2000), S. 452.

<sup>47</sup> Vgl. z. B. HOMBURG/SIEBEN (2000), S. 475.

Substitute für Kundenbindung darstellen.<sup>48</sup> Als weiterer verwandter Begriff im Zusammenhang mit dem Anbieter ist die *Kundenorientierung* zu nennen.<sup>49</sup> Diese bezeichnet eine Eigenschaft des Anbieters, im Sinne einer „die gesamte Unternehmung betreffende Philosophie bzw. Strategie“.<sup>50</sup> Sie wird definiert als „die umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren“.<sup>51</sup> Ähnlich beschreibt der Begriff der *Kundennähe* eine Strategie, die insbesondere durch differenzierte Marktbearbeitung, Flexibilität gegenüber Kundenwünschen und Reagibilität auf Marktveränderungen gekennzeichnet ist.<sup>52</sup>

Bezieht sich der Begriff der Kundenbindung auf den *Kunden*<sup>53</sup>, bezeichnet er dessen Einstellung zu einer Geschäftsbeziehung mit einem Anbieter, die sich in der Bereitschaft zu Folgetransaktionen niederschlägt.<sup>54</sup> In diesem Zusammenhang beschreibt der Begriff ein komplexes Merkmal des Kunden, im Sinne eines vielschichtigen inneren Zustands.<sup>55</sup> Hierfür wird in der Literatur häufig auch der Begriff der *Kundenloyalität* herangezogen, für die positive Einstellung des Kunden zum Anbieter und die darauf basierende Bereitschaft zur Fortsetzung der Geschäftsbeziehung in der Zukunft. Nach OLIVER ist Kundenloyalität „a deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product/service consistently in the future“.<sup>56</sup> Auch in der Definition von JONES/SASSER spielt die positive innere Einstellung die entscheidende Rolle: „Customer loyalty is the feeling of attachment to or affection for a company’s people, products, or services.“<sup>57</sup> Der Begriff beschreibt somit die nachfragerbezogene Perspektive einer Bindung, d. h. die verringerte Wechselbereitschaft des Kunden.<sup>58</sup> In der vorliegenden Arbeit soll entsprechend der Begriff *Kundenloyalität* verwendet werden, um den kundenseitigen Aspekt der Kundenbindung zu beschreiben.<sup>59</sup>

Ein der Kundenloyalität eng verwandter Begriff ist *Commitment*. MORGAN/HUNT definieren „relationship commitment as an exchange partner believing that an ongoing relationship with another is so important as to warrant maximum efforts at maintaining it“.<sup>60</sup> Die Autoren

<sup>48</sup> Vgl. SIEBEN (2003), S. 329 f. Zu einer IT-orientierten Sichtweise des CRM vgl. bspw. LINK 2001.

<sup>49</sup> Vgl. bspw. ERLBECK (1999); BRUHN (2002).

<sup>50</sup> FALLGATTER (1996), S. 160.

<sup>51</sup> BRUHN (1999), S. 10.

<sup>52</sup> Vgl. HOMBURG (1998); ALBERS/EGGERT (1988), S. 11.

<sup>53</sup> Als Kunde kann aus der Perspektive des Herstellers grundsätzlich der Endverwender des Produkts (Konsument), aber auch ein Weiterverwender oder ein Händler, verstanden werden. Zur Eingrenzung der Perspektive der vorliegenden Arbeit vgl. Kapitel 2.2.2.

<sup>54</sup> Vgl. HERRMANN/JOHNSON (1999), S. 583; DILLER/MÜLLNER (1998), S. 1222.

<sup>55</sup> Vgl. EGGERT (2000), S. 122; DILLER/MÜLLNER (1998), S. 1222.

<sup>56</sup> OLIVER (1999), S. 34.

<sup>57</sup> JONES/SASSER (1995), S. 94.

<sup>58</sup> Vgl. HOMBURG/BRUHN (2005), S. 8; FOSCHT (2002), S. 50.

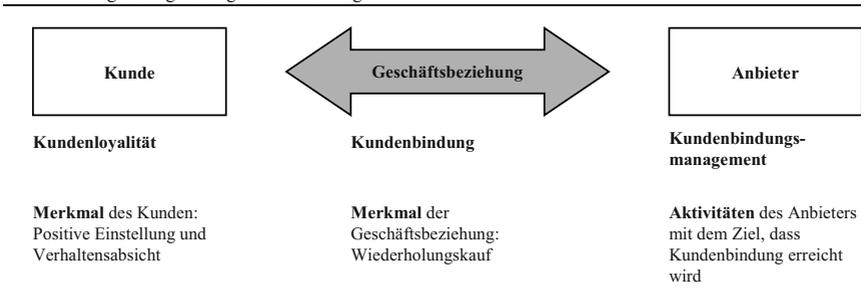
<sup>59</sup> Der korrespondierende Begriff „customer loyalty“ wird in der angloamerikanischen Literatur zwar überwiegend im hier zugrunde gelegten Verständnis als Einstellung des Kunden definiert, teilweise aber auch rein behavioristisch in Bezug auf den Wiederkauf verstanden; vgl. HALLOWELL (1996), S. 28.

<sup>60</sup> MORGAN/HUNT (1994), S. 23.

weisen selbst darauf hin, dass ihr Verständnis von Commitment sehr ähnlich zur einstellungsbezogenen Konzeptualisierung von Loyalität ist.<sup>61</sup>

Wird der Begriff der Kundenbindung schließlich auf die *Geschäftsbeziehung* angewendet, bezeichnet er ein Merkmal der Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager. Allgemein ist eine Geschäftsbeziehung „eine Folge von Markttransaktionen zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager, die nicht zufällig ist“.<sup>62</sup> Hier ist der *Wiederholungskauf* der definitorische Kern der Kundenbindung, wie DILLER betont: „Kundenbindung liegt dann vor, wenn innerhalb eines zweckmäßig definierten Zeitraums wiederholte Informations-, Güter- oder Finanztransaktionen zwischen zwei Geschäftspartnern stattgefunden haben (Ex-post-Betrachtung) bzw. geplant sind (Ex-ante-Betrachtung).“<sup>63</sup> Ähnlich definiert PETER Kundenbindung als „Realisierung oder Planung wiederholter Transaktionen zwischen einem Anbieter und einem Abnehmer innerhalb eines in Abhängigkeit von der Art der Transaktion bestimmten Zeitraums“.<sup>64</sup> Entsprechend kann eine Abgrenzung der Kundenbindung („customer retention“) vom Konstrukt der Kundenloyalität vorgenommen werden: „Loyalty is a customer’s psychological predisposition to repurchase from the same firm again, while retention is whether or not a customer has actually repurchased from the firm.“<sup>65</sup> In dieser Perspektive wird Kundenbindung verhaltensorientiert interpretiert. Bindung liegt dann vor, wenn der Kunde gegenüber dem Anbieter treues oder loyales (bisheriges und geplantes) *Kaufverhalten* zeigt.<sup>66</sup>

Abb. 1 Begriffsabgrenzung Kundenbindung



Quelle: Eigene Darstellung

Als Begriffsverständnis der vorliegenden Arbeit kann damit formuliert werden: *Kundenbindung bezieht sich auf die Geschäftsbeziehung zwischen einem Kunden und einem Anbieter und bezeichnet das Vorliegen (bereits realisierter und/oder zukünftig geplanter) wiederholter*

<sup>61</sup> Vgl. MORGAN/HUNT (1994), S. 23.

<sup>62</sup> Vgl. PLINKE (1997), S. 23.

<sup>63</sup> DILLER (1996), S. 84.

<sup>64</sup> PETER (1999), S. 8.

<sup>65</sup> AUH/JOHNSON (1997), S. 142 f.

<sup>66</sup> Vgl. HOMBURG/GIERING/HENTSCHEL (1999), S. 178.

*Transaktionen*. Demnach repräsentiert der Wiederholungskauf den Kern des Kundenbindungsbegriffs. Abb. 1 fasst die Begriffsabgrenzung zusammen.

Abschließend verbleibt eine Abgrenzung von benachbarten Begriffen: Bei der *Marken- und Einkaufsstättenbindung* wird explizit das Bezugsobjekt der Bindung in den Vordergrund gestellt.<sup>67</sup> Der Begriff der *Markentreue* wird in der Regel eng interpretiert im Sinne einer positiven Einstellung zu einer Marke, ohne dass ein bestimmtes (Kauf-)Verhalten vorliegen muss.<sup>68</sup>

### 2.1.3 Vorteile der Kundenbindung für den Anbieter

Nachdem die zentrale Stellung der Kundenbindung in Marketingwissenschaft und -praxis beschrieben wurde und die Begriffsdefinition erfolgt ist, soll nun ein Blick auf die konkreten Vorteile der Kundenbindung für einen Anbieter erfolgen. Der Kundenbindung werden in der Literatur übereinstimmend positive Wirkungen auf die Bestandteile der Gewinngleichung und damit den Unternehmenserfolg zugeschrieben: Gebundene Kunden führen zu höheren Umsätzen, geringeren Kosten und damit höheren Gewinnen.<sup>69</sup>

#### Positive Umsatzeffekte

Auf der *Umsatzseite* werden die folgenden sechs erlöserhöhenden Effekte der Kundenbindung genannt:<sup>70</sup>

- (1) Der wichtigste Effekt der Kundenbindung ist zunächst einmal eine höhere Absatzmenge durch den *Wiederkauf* der bestehenden Kunden. Der Anbieter erzielt einen höheren Anteil am Lebenszeitumsatz seiner Kunden. In diesem Zusammenhang bietet ein gebundener Kundenstamm dem Anbieter auch einen Schutz seiner Absatzmenge vor Angriffen der Wettbewerber.<sup>71</sup>
- (2) Des weiteren sind die *Kauffrequenz* und das *Kaufvolumen* gebundener Kunden höher. Zufriedene und gebundene Kunden werden tendenziell häufiger beim Anbieter kaufen und dabei eine größere Menge des Produktes oder der Dienstleistung nachfragen.
- (3) Auch kann der Anbieter bei gebundenen Kunden leichter ein „*Cross-Selling*“ erzielen, indem er zusätzliche Produkte und Dienstleistungen an die bestehenden Kunden absetzt. Aufgrund vorhandener Erfahrungen mit dem Anbieter sind diese Kunden leichter für neue oder andere Angebote zu gewinnen.
- (4) Ebenso ist bei gebundenen Kunden leichter ein „*Up-Selling*“ zu erreichen. Höherwertige Produkte oder umfangreichere Dienstleistungen können an bestehende Kunden einfacher

<sup>67</sup> Vgl. ZENTES/SWOBODA (2000), S. 179 f. und DILLER/MÜLLNER (1998), S. 1221. Zum Bezugsobjekt der Bindung in der vorliegenden Arbeit vgl. Kapitel 3.3.1.2.

<sup>68</sup> Vgl. bpsw. HERRMANN/JOHNSON (1999), S. 584.

<sup>69</sup> Vgl. HOMBURG/BRUHN (2005), S. 16 f. Zu den nachfolgenden Ausführungen überblicksartig auch EDVARDSSON ET AL. (2000), S. 918 f.; JOHNSON (1997), S. 119 f.

<sup>70</sup> Vgl. DILLER (2000a), S. 32 f.; PETER (1999), S. 43 ff.

<sup>71</sup> Vgl. MÜLLER/RIESENBECK (1991), S. 68.