

CUSTOMER RECOVERY CONTROLLING –
KENNZAHLENBASIERTE
ERFOLGSMODELLIERUNG IM RAHMEN DER
KUNDENABWANDERUNGSFRÜHERKENNUNG,
-PRÄVENTION UND KUNDENRÜCKGEWINNUNG

Inauguraldissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)
im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
der Universität Kassel

vorgelegt von
Dipl.-Oec. Franziska Seidl
aus Kassel

Erstgutachter: Prof. Dr. Jörg Link
Zweitgutachter: Prof. Dr. Rainer Stöttner

Termin der Disputation: 11.05.2010

Kassel, im April 2010

Vorwort

Dieses Dissertationsprojekt ist in den Jahren 2006 bis 2010 an der Universität Kassel entstanden. Hinter mir liegt eine arbeitsintensive, aber insgesamt sehr schöne Promotionszeit, die ich als Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Fachgebiet für Controlling und Organisation absolviert habe.

In erster Linie möchte ich meinem Doktorvater Prof. Dr. Jörg Link danken, der mir stets beratend zur Seite stand und meine Arbeit durch vielfältige Anregungen unterstützt hat. Ferner hat er es mir ermöglicht, zahlreiche gemeinsame Veröffentlichungen zu erstellen, darunter auch ein Herausgeberwerk, wofür ich ihm zu besonderem Dank verpflichtet bin. Über die Vermittlung von Fachwissen hinaus konnte er mir in interessanten Gesprächen wertvolle Erkenntnisse für meine persönliche „Balanced Scorecard“ und meinen weiteren Lebensweg geben.

Danken möchte ich auch Prof. Dr. Rainer Stöttner für die schnelle und unkomplizierte Übernahme des Zweitgutachtens.

Dank gebührt darüber hinaus meinen Kollegen am Lehrstuhl; hier sind Heiko Beyer, Alexander Gary, Florian Kramm und Jan Münster zu nennen. Die Zusammenarbeit mit ihnen war sehr angenehm, inspirierend und hat vor allem viel Spaß gemacht. In diesem Team mitzuwirken, wo einer für den anderen einsteht, war für mich eine beeindruckende und prägende Erfahrung.

Schließlich möchte ich meiner Familie danken, die immer hinter mir steht und mich während meiner Promotion in allen Höhen und Tiefen begleitet hat. Dabei danke ich besonders meinem Vater Michael Seidl dafür, dass er die Mühe des Korrekturlesens auf sich genommen hat. Mein ganz spezieller Dank gilt meinem Lebensgefährten Benjamin Nocke, ohne dessen Verständnis, Zuneigung und Geduld die folgenden Seiten wohl nicht hätten entstehen können.

Franziska Seidl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Customer Recovery Management und Controlling in Synthese: Customer Recovery Controlling	1
1.2 Zielsetzung und zentrale Fragestellungen der Arbeit	5
1.3 Aufbau der Arbeit	8
2 Customer Recovery Management: Kundenabwanderung und Kunden- rückgewinnung als Untersuchungsobjekte im Rahmen des CRM	10
2.1 Definitiorische Grundlagen und Begriffsabgrenzungen	10
2.2 Einordnung des Customer Recovery Managements in das Rahmenkonzept des CRM	15
2.3 Stand der Forschung zum Customer Recovery Management	19
2.3.1 Forschungsbeiträge zur Kundenabwanderung	19
2.3.2 Forschungsbeiträge zur Kundenrückgewinnung	26
2.4 Ausgewählte theoretische Bezugspunkte mit Erklärungsbeiträgen zum Customer Recovery Management	31
2.4.1 Soziale Austauschtheorie	34
2.4.2 Theorie von HIRSCHMAN	36
2.4.3 Equitytheorie	38
2.5 Gestaltungsrahmen eines ganzheitlichen Customer Recovery Managements	40
2.5.1 Ziele des Customer Recovery Managements	40
2.5.2 Prozess eines ganzheitlichen Customer Recovery Managements	43
3 Customer Recovery Controlling: Entscheidungsfundierung, -reflexion und Koordinationsentlastung im Customer Recovery Management	50
3.1 Controlling als eigenständiger Wissenschaftsbereich	50
3.1.1 Konzeption als Mittlerfunktion zwischen Theorie und Praxis	50
3.1.2 Klassische Controllingkonzeptionen	53
3.1.2.1 Rechnungswesenorientiertes Controlling	53
3.1.2.2 Informationsorientiertes Controlling	54
3.1.2.3 Koordinationsorientiertes Controlling	55
3.1.3 Neue Controllingkonzeptionen	57
3.1.3.1 Rationalitätssicherungsorientiertes Controlling	57
3.1.3.2 Reflexionsorientiertes Controlling	60
3.1.3.3 Kontributionsorientiertes Controlling	62

3.2	Erfolgsmodellierung als Kernaufgabe des Controlling	66
3.2.1	Klassische Ansätze der Erfolgsmodellierung	66
3.2.2	Neue Ansätze der Erfolgsmodellierung	70
3.3	Spezielle Anforderungen des Customer Recovery Managements an ein Controlling	72
3.3.1	Customer Recovery Anforderungskriterien	72
3.3.2	Der kontributionsorientierte Controllingansatz als Möglichkeit zur Erfüllung dieser Kriterien	74
4	Controllingsystem für das Customer Recovery Management	75
4.1	Phasenübergreifendes Controlling: Kundenmodellierung mittels kundenorientierter Informationssysteme	75
4.2	Phasenbezogenes Controlling	80
4.2.1	Controllingprinzipien und -instrumente in der Problemstellungsphase	80
4.2.1.1	Vorsteuerung im Customer Recovery Management	80
4.2.1.2	Ausgewählte Methoden zur Früherkennung von Kundenabwanderung	86
4.2.2	Controllingprinzipien und -instrumente in der Suchphase	90
4.2.2.1	Abwanderungsgrundanalysen	90
4.2.2.1.1	Systematisierung von Abwanderungsgründen	91
4.2.2.1.2	Ansätze zur Ermittlung von Abwanderungsursachen	94
4.2.2.2	Strategien der Kundenabwanderungsprävention und Kundenrückgewinnung	96
4.2.2.3	Strategien der anbieterseitigen Beziehungsbeendigung	98
4.2.3	Controllingprinzipien und -instrumente in der Bewertungsphase	102
4.2.3.1	Kundenbewertung	102
4.2.3.1.1	Kundenbewertungsverfahren	104
4.2.3.1.2	Customer Recovery Risikoportfolio	111
4.2.3.2	Customer Recovery Maßnahmenbewertung	112
4.2.3.3	Customer Recovery Situationsbewertung	118
4.2.4	Controllingprinzipien und -instrumente in der Kontrollphase	122
4.2.4.1	Operative Customer Recovery Kontrolle: Abweichungsanalyse	123
4.2.4.2	Strategische Customer Recovery Kontrolle: Audit	126
4.3	Zusammenfassende Darstellung der Controllingprinzipien und -instrumente im Customer Recovery Management	128
5	Mehrdimensionale Erfolgsmodellierung im Customer Recovery Management: Customer Recovery Scorecard	129
5.1	Die Customer Recovery Scorecard als integratives Performance Measurement Konzept	129
5.1.1	Grundidee, Gestaltungsprinzipien und Anwendungsgrundsätze	129
5.1.2	Vom Kennzahlen- zum Managementsystem	132
5.1.3	Einschränkungen der Customer Recovery Scorecard	134
5.2	Konzeptionalisierung einer Customer Recovery Scorecard	135
5.2.1	Finanzperspektive	136
5.2.2	Kundenperspektive	139
5.2.2.1	Customer Recovery (Miss-)Erfolgskette	139
5.2.2.2	Psychologische Wirkungen beim Kunden	142
5.2.2.3	Verhaltenswirkungen beim Kunden	153
5.2.2.4	Ökonomischer Kundenerfolg	167

5.2.3	(Interne) Prozessperspektive	169
5.2.3.1	Phasenübergreifende Geschäftsprozessoptimierung	170
5.2.3.2	Früherkennungsprozess	175
5.2.3.3	Prozess der Kundenabwanderungsprävention	177
5.2.3.4	Prozess der Kundenrückgewinnung	184
5.2.4	(Interne) Potenzialperspektive	189
5.2.4.1	Strukturperspektive: Führungssysteme	189
5.2.4.1.1	Wertesystem	190
5.2.4.1.2	Organisationssysteme	193
5.2.4.1.3	Informationssysteme	195
5.2.4.1.4	Personalführungssysteme	202
5.2.4.2	Ressourcenperspektive: Mitarbeiter	206
5.2.5	Wettbewerbsperspektive	212
5.2.6	Customer Recovery Scorecard im Gesamtüberblick	216
6	Status Quo des Customer Recovery Controlling in der Praxis: Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung	219
6.1	Design der empirischen Untersuchung	219
6.2	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	222
7	Fazit und Ausblick	233
7.1	Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse	233
7.2	Implikationen für Forschung und Praxis	235
7.3	Ausblick	238
	Anhang	239
	Literaturverzeichnis	244

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Kontextfaktoren und Wettbewerbsvorteile im Rahmen der Kundenabwanderungsthematik.....	3
Abbildung 2:	Schematischer Aufbau der Arbeit.....	9
Abbildung 3:	Customer Recovery Management im Rahmenkonzept des CRM	16
Abbildung 4:	Kundenbeziehungsdefizite im Rahmen des Kundenbeziehungslebenszyklus	18
Abbildung 5:	MPT-Modell des Kundenabwanderungsprozesses.....	22
Abbildung 6:	Abwanderungsszenarien auf Basis der Sozialen Austauschtheorie.....	35
Abbildung 7:	Determinanten der Entscheidung für Widerspruch oder Abwanderung nach HIRSCHMAN.....	37
Abbildung 8:	Zielhierarchie im Customer Recovery Management	43
Abbildung 9:	Customer Recovery Management Prozess	45
Abbildung 10:	Theorie – Praxis – (Controlling-)Konzeptionen	52
Abbildung 11:	Gliederung des Führungssystems einer Unternehmung	56
Abbildung 12:	Controlling als Führungs- und Führungsunterstützungsfunktion im Rahmen des Handlungsfeldes „Unternehmen“	60
Abbildung 13:	Der kontributionsorientierte Controllingansatz	63
Abbildung 14:	Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung traditioneller Steuerungskonzepte....	71
Abbildung 15:	Customer Recovery Controlling: Markt-/Kunden- und Erfolgsorientierung in Synthese.....	72
Abbildung 16:	Integriertes situationsorientiertes CRM-System.....	77
Abbildung 17:	Vorsteuerungskette im kontributionsorientierten Controllingansatz.....	84
Abbildung 18:	Abwanderungsgrundkategorien (nach MICHALSKI) in Verknüpfung mit Kundenabwanderungstypen bzw. -segmenten (nach STAUSS/SEIDEL).....	93
Abbildung 19:	Unilaterale und bilaterale Strategien der partiellen und vollständigen Beendigung von Geschäftsbeziehungen	99
Abbildung 20:	Customer Recovery Risikoportfolio	111
Abbildung 21:	Ausgewählte Bezugsobjekthierarchien in Marketing-Erfolgsrechnungen ..	119
Abbildung 22:	Die verschiedenen Ebenen von Situationserfolgsrechnungen	121
Abbildung 23:	Stufen kunden(stamm)wertorientierter Abweichungsanalysen	123
Abbildung 24:	Mengen-, Margen- und kombinierter Effekt im Rahmen der Kundenwertflussrechnung	125
Abbildung 25:	Nutzenpotenziale des Customer Recovery Controlling.....	128
Abbildung 26:	Customer Recovery Scorecard als Managementsystem	132

Abbildung 27: Customer Recovery Scorecard im Rahmen des kontributionsorientierten Controllingansatzes	135
Abbildung 28: Kennzahlensystem zur Ermittlung des ROI von Customer Recovery Maßnahmen	138
Abbildung 29: Grundstruktur einer (Miss-)Erfolgskette im Customer Recovery Management	140
Abbildung 30: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.....	145
Abbildung 31: Ausgewählte Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in der Kundenperspektive	146
Abbildung 32: Umsetzbarkeit ausgewählter Determinanten abnehmender Kundenbindung in monetäre Größen	156
Abbildung 33: Duales hybrides Customer Equity Modell.....	169
Abbildung 34: Führungssysteme als Grundlage des Customer Recovery Managements ..	189
Abbildung 35: Customer Recovery Scorecard im Gesamtüberblick – ausgewählte Ursache-Wirkungs-Ketten.....	218
Abbildung 36: Branchenzusammensetzung der Stichprobe (n = 92)	221
Abbildung 37: Relative Bedeutung der Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung (bisher und zukünftig)	222
Abbildung 38: Entwicklungsstand und Ausrichtung des Customer Recovery Controlling	224
Abbildung 39: Einsatz und Bedeutung von Customer Recovery Controllinginstrumenten	225
Abbildung 40: Erfassung und Auswertung von Frühwarnindikatoren	226
Abbildung 41: Erhebung/Einsatz und Bedeutung zentraler Kennzahlen – Finanz-, Markt-/Kunden-, Prozess-, Potenzialkennzahlen – im Customer Recovery Management	228
Abbildung 42: Kundenabwanderungs-, Präventions- und Rückgewinnungsrate	231

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Ausgewählte Definitionen des Begriffs „Kundenabwanderung“	11
Tabelle 2:	Ausgewählte Definitionen des Begriffs „Kundenrückgewinnung(smanagement)“	13
Tabelle 3:	Ausgewählte Forschungsarbeiten zu controllingrelevanten Aspekten von Kundenabwanderung.....	26
Tabelle 4:	Ausgewählte Forschungsarbeiten zu controllingrelevanten Aspekten von Kundenrückgewinnung	30
Tabelle 5:	Ausgewählte Theorieansätze mit Erklärungsbeiträgen zum Customer Recovery Management	33
Tabelle 6:	Gütekriterien für Kennzahlensysteme	69
Tabelle 7:	Bewertung der Controllingkonzeptionen anhand der Anforderungskriterien des Customer Recovery Managements	74
Tabelle 8:	Frühwarnindikatoren von Kundenabwanderung am Beispiel von Banken	85
Tabelle 9:	Ausgewählte Ansätze zur Systematisierung von Abwanderungsgründen	91
Tabelle 10:	Ausgewählte Kennzahlen bzgl. Abwanderungs-/ Rückkehrverhalten(sabsicht).....	155
Tabelle 11:	Ausgewählte Kennzahlen des Variety Seeking-Verhaltens	158
Tabelle 12:	Ausgewählte Kennzahlen des Kundeninformationsverhaltens	160
Tabelle 13:	Ausgewählte Kennzahlen des Kundenreferenzverhaltens	162
Tabelle 14:	Ausgewählte Kennzahlen des ökonomischen Kundenerfolgs.....	168
Tabelle 15:	Ausgewählte allgemeine Customer Recovery Prozesskennzahlen	174
Tabelle 16:	Ausgewählte Kennzahlen des Früherkennungsprozesses	176
Tabelle 17:	Ausgewählte Kennzahlen des Abwanderungspräventionsprozesses.....	183
Tabelle 18:	Ausgewählte Kennzahlen des Rückgewinnungsprozesses.....	188
Tabelle 19:	Ausgewählte Kennzahlen eines Customer Recovery Wertesystems	192
Tabelle 20:	Ausgewählte Kennzahlen eines Customer Recovery Organisationssystems ...	195
Tabelle 21:	Ausgewählte Kennzahlen eines Customer Recovery Informationssystems.....	201
Tabelle 22:	Ausgewählte Kennzahlen eines Customer Recovery Personalführungssystems	206
Tabelle 23:	Ausgewählte Kennzahlen für die Customer Recovery Mitarbeiter.....	211
Tabelle 24:	Ausgewählte Kennzahlen der Wettbewerbsperspektive einer Customer Recovery Scorecard.....	216

Abkürzungsverzeichnis

DBW	Die Betriebswirtschaft
krp	Kostenrechnungspraxis
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BSC	Balanced Scorecard
BWL	Betriebswirtschaftslehre
C/D	Confirmation/Disconfirmation
CEQ	Customer Equity
CIT	Critical Incident Technique
CLV	Customer Lifetime Value
CRG	Customer Recovery Gewinn
CRK	Customer Recovery Kosten
CRM	Customer Relationship Management
CRN	Customer Recovery Nutzen
CRR	Customer Recovery Referenzwert
DB	Deckungsbeitrag
FES	Früherkennungssysteme
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
IV	Informationsversorgung
KDBR	Kundendeckungsbeitragsrechnung
KIS	Kundenorientierte Informationssysteme
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz von Unternehmensbereichen
KRM	Kundenrückgewinnungsmanagement
KZS	Kennzahlensystem
OLAP	Online Analytical Processing
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PKR	Prozesskostenrechnung
QWOM	Quantity Word of Mouth

RoCR	Return on Customer Recovery
SCLV	Second Customer Lifetime Value
TARP	Technical Assistance Research Program

Abb.	Abbildung
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
et al.	et alii / et alia
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
inkl.	inklusive
i.S.e.	im Sinne einer/eines
i.S.v.	im Sinne von
i.w.S.	im weiteren Sinne
o.S.	ohne Seitenangabe
o.V.	ohne Verfasserangabe
S.	Seiten(n)
s.o.	siehe oben
Sp.	Spalte
s.u.	siehe unten
u.a.	unter anderem / und andere
u.s.w.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

*Es ist nötig, alles zu messen, was messbar ist,
und zu versuchen, messbar zu machen,
was es noch nicht ist.*

Galileo Galilei

1 Einleitung

1.1 Customer Recovery Management und Controlling in Synthese: Customer Recovery Controlling

Unter Bezugnahme auf das Customer Relationship Management (CRM) stellen Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und Kunden ein zentrales Betrachtungsobjekt in Wissenschaft und Praxis dar.¹ Dabei liegen die Schwerpunkte bislang weitgehend auf der Entstehung und Entwicklung intakter Kundenbeziehungen; geringere Beachtung finden hingegen **gefährdete** bzw. instabile **Kundenbeziehungen**.²

Die langfristige Sicherung bestehender (profitabler) Kundenbeziehungen erweist sich für Unternehmen zunehmend als eine wichtige und zugleich immer schwieriger zu bewältigende Herausforderung.³ Vor dem Hintergrund hoher Kosten für die Neukundengewinnung und sinkender Kundenloyalität auf gesättigten, wettbewerbsintensiven und transparenten Märkten – verbunden mit tendenziell steigenden Abwanderungsraten⁴ – rücken die Früherkennung und Prävention von Kundenabwanderungen sowie die Kundenrückgewinnung verstärkt in den Fokus.⁵

Kundenfluktuation ist branchenübergreifend von höchster Aktualität und Brisanz (z.B. Finanzdienstleistung, Telekommunikation, Energie, Krankenkassen) und für viele Unternehmen offenbart sie sich als eines der „gravierendsten Managementprobleme“.⁶ Gemäß einer europaweit durchgeführten Studie hat nahezu jeder Konsument (97%) schon einmal einen Anbieterwechsel vollzogen.⁷ Wie der BMC Churn Index zeigt, liegen die Deutschen dabei im europäischen Vergleich unter den Spitzenrei-

¹ Vgl. BRUHN (2009b); GEORGI (2008), S. 250 ff.; HIPPIER (2006), S. 17 ff.

² Vgl. HOMBURG/BRUHN (2008), S. 5 ff.; MORGAN/HUNT (1994), S. 33: „*Just as medical science should understand both sickness and health, marketing science should understand both functional and dysfunctional relationships.*“

³ Vgl. SEIDL (2009), S. 5.

⁴ Vgl. DETECON (2009), S. 9; RUTSATZ (2004), S. 3; RÜGER (2003), S. 1.

⁵ Vgl. BRUHN/MICHALSKI (2001), S. 111.

⁶ Vgl. STAUSS/SEIDEL (2009), S. 145.

⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden BMC Software (2007), S. 2 f.

tern. In Branchen mit vertraglichen Geschäftsbeziehungen sind jährliche Churnraten von 20-30% nicht unüblich.⁸ Ebenso weist REICHHELD darauf hin, dass US-amerikanische Unternehmen im Durchschnitt alle fünf Jahre die Hälfte ihrer Kunden verlieren.⁹ Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt eine aktuelle wissenschaftliche Erhebung in Schweizer Dienstleistungsunternehmen, wonach bei einem signifikanten Anteil der befragten Unternehmen alle fünf Jahre 50-100% der Kundenbasis verloren gehen.¹⁰ Laut Umfragen wird künftig noch mit einer Verstärkung der Kundenabwanderungsproblematik zu rechnen sein.¹¹

Mit Werbebotschaften wie „Wechseln Sie jetzt!“¹² und speziell eingerichteten „Wechselwochen“¹³ versuchen Unternehmen, Kunden von Wettbewerbern zu einer Abwanderung zu bewegen. Zur Begünstigung ihrer Wechselentscheidung werden abwanderungswilligen Kunden oftmals gute Konditionen und interessante Wechselprämien/-boni¹⁴ angeboten. In vielen Fällen ist es möglich, dass Kunden, die sich für einen neuen Anbieter entscheiden, einfach und schnell bestehende Verträge auflösen und eine neue Vertragsbeziehung eingehen. Dabei übernehmen die Unternehmen i.d.R. auch die administrativen Aufgaben, die mit einem Wechsel einhergehen.

Analysiert man die herrschenden Kontextbedingungen respektive die Herausforderungen in den Umsystemen einer Unternehmung, die Kundenabwanderungen begünstigen, so kristallisieren sich bestimmte Fähigkeiten heraus, die einer Unternehmung Überlegenheit im „Kampf“ gegen Kundenabwanderung zu sichern vermögen.¹⁵ Es sind grundsätzlich diejenigen Unternehmen im Vorteil, die es schaffen, einen Stamm attraktiver Kunden langfristig an sich zu binden, Abwanderungstendenzen frühzeitig zu erkennen (**Früherkennung**), diesen entgegenzuwirken (**Prävention**) und profitable Abwanderer wieder zurückzugewinnen (**Rückgewinnung**). Im Einzelnen sollen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – folgende Kontextfaktoren und daraus abgeleitete Wettbewerbsvorteile als besonders prägend im Hinblick auf die Kundenabwanderungsthematik herausgestellt werden (siehe Abbildung 1):

⁸ Vgl. SCHÜLLER (2007), S. 9; THOMAS/BLATTBERG/FOX (2004), S. 31; SAUERBREY/HENNING (2000), S. 12 f. Die „Churn Rate-Studie“ von Group 1 Software (2008) hat folgende Abwanderungsraten verschiedener Branchen in Europa ergeben: Internetprovider (26,2%), Mobilfunk (25,3%), Versicherungen (19,4%), Banken (19,2%), Gas/Wasser/Elektrizität (5,1%).

⁹ Vgl. REICHHELD (1996), S. 56.

¹⁰ Vgl. DETECON (2009), S. 9; so auch GRIFFIN/LOWENSTEIN (2001), S. 5.

¹¹ Vgl. DETECON (2009), S. 12 f.

¹² Wechselkampagne des Stromanbieters Clevergy im September 2009 (siehe Internetquellen).

¹³ Wechselkampagne des Mobilfunkanbieters Vodafone im Oktober 2009 (siehe Internetquellen).

¹⁴ Siehe hierzu aktuelle Wechselkampagnen von Alice, 1&1, O2 und e wie einfach (Internetquellen).

¹⁵ Vgl. LINK (2009a), S. 40; zu den Umsystemen siehe MACHARZINA/WOLF (2008), S. 18 ff.

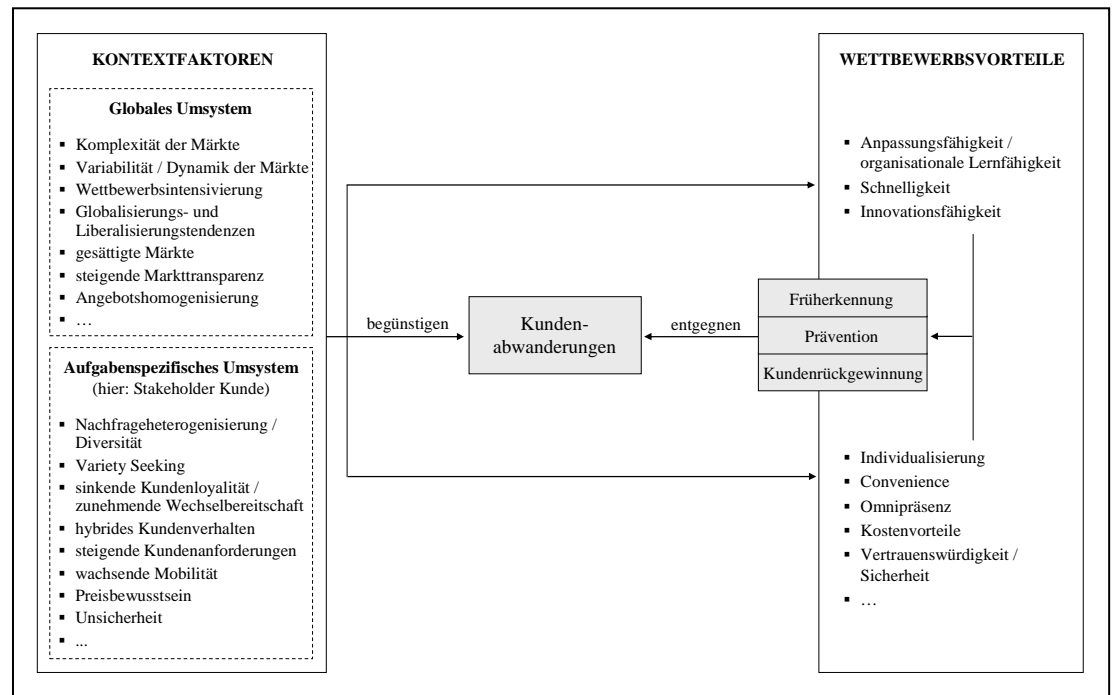


Abbildung 1: Kontextfaktoren und Wettbewerbsvorteile im Rahmen der Kundenabwanderungsthematik

Quelle: Eigene Darstellung unter Einbeziehung von LINK (2009a), S. 40, 201

Trotz der großen Präsenz von Kundenbeziehungsverlusten werden gezielte Früherkennungs-, Präventions- und Rückgewinnungsaktivitäten – **Customer Recovery** Maßnahmen – bis dato kaum praktiziert.¹⁶ Nur einige (Groß-)Unternehmen haben diese strategische Option des Kundenbeziehungsmanagements als Möglichkeit zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen bisher erkannt und systematisch erschlossen.¹⁷

Kundenfluktuation gilt als einer der größten Kostentreiber der Marktbearbeitung.¹⁸ **Verluste von Kundenbeziehungen** bringen **nachhaltige ökonomische Konsequenzen** mit sich, d.h. mit Kundenabwanderungen gehen hohe Profitabilitätsverluste einher. Dabei impliziert der wirtschaftliche Schaden neben entgangenen Umsätzen, Kundendeckungsbeiträgen und -potenzialen u.a. auch Marktanteilsverluste, zusätzliche Kosten für die Akquisition neuer Kunden, um die bestehende Kundenbasis zu halten,¹⁹ sowie negative Effekte der Mund-zu-Mund-Kommunikation (z.B. Image-schäden) als mögliche „Folgekosten“.²⁰

¹⁶ Vgl. RUTSATZ (2004), S. 3.

¹⁷ Vgl. SAUERBREY/HENNING (2000), S. 12. Im Branchenvergleich nehmen Unternehmen aus den Branchen „Finanzdienstleistungen“ und „Telekommunikation“ eine Vorreiterrolle ein.

¹⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden HOMBURG/SCHÄFER (1999), S. 2; SIEBEN (2002), S. 151.

¹⁹ „When customers are lost, new ones must be attracted to replace them, and replacement comes at a high cost.“ (ZEITHAML/BERRY/PARASURAMAN (1996), S. 32).

²⁰ Vgl. RUST/ZAHORIK (1993), S. 194; SIEBEN (2002), S. 2; ZOLLNER (1995), S. 180 ff.

Studien zufolge kann bereits eine geringe Senkung der Kundenabwanderungsrate zu einer enormen Steigerung des Unternehmenserfolgs führen.²¹ Angesichts dessen gewinnen **abwanderungsgefährdete und abgewanderte Kunden als Zielgruppen marktorientierten Denkens und Handelns** zunehmend an Bedeutung. Hier sind Anstrengungen anzustellen, Kundenabwanderungen frühzeitig zu erkennen, ihnen (proaktiv) entgegenzusteuern und Abwanderer (reaktiv) wieder zurückzugewinnen. Der Aufwand für derartige Anstrengungen muss in einem sinnvollen Verhältnis zum Ertrag stehen. Letztlich wird also für den Komplex „Kundenabwanderung“ ein **ergebnisgesteuertes Gesamtsystem** der Früherkennung, Prävention und Rückgewinnung benötigt.²² An dieser Stelle setzt das Customer Recovery Controlling an.

Um der Forderung nach einem ergebnisgesteuerten Gesamtsystem einschließlich der Sicherstellung von Effizienz (Wirtschaftlichkeit) und Effektivität (Wirksamkeit) gerecht zu werden, ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Customer Recovery Management – als Führung vom Markt bzw. Kunden her – und Controlling – als Führung vom Erfolg her – unabdingbar.²³ Die vorliegende Arbeit veranschaulicht, dass der Erfolg von Customer Recovery Maßnahmen zu einem großen Ausmaß durch die **Nutzung des Synergiepotenzials von Customer Recovery Management und Controlling** determiniert wird.

Es wird grundsätzlich ein positiver Beitrag zum Unternehmenserfolg gefordert, ansonsten sind Customer Recovery Aktionen als Investitionen aus betriebswirtschaftlicher Sicht abzulehnen.²⁴ Das Customer Recovery Management steht daher auf dem Prüfstand, ob und in welchem Ausmaß es mit den eingesetzten Ressourcen Beiträge zur Unternehmenswertsteigerung zu leisten vermag. Vor diesem Hintergrund kommt der ex ante wie auch der ex post **Erfolgsmodellierung** im Rahmen des Customer Recovery Managements eine große Bedeutung zu. Definiert man Controlling als Führung vom Ergebnis bzw. Erfolg her, so wird deutlich, dass die Erfolgsmodellierung eine zentrale Aufgabe des Controlling darstellt.

Der verstärkten Forderung nach einer Messbarmachung bzw. dem Anspruch, Erfolgsbeiträge und Zielerreichungsgrade zu modellieren, haben sich bislang insbesondere Bereiche, die durch eine Vielzahl nichtmonetärer Erfolgsgrößen geprägt sind

²¹ Vgl. REICHHELD/SASSER (1990), S. 110; PAGE/PITT/BERTHON (1996), S. 827; COLGATE/STEWART/KINSELLA (1995), S. 26.

²² Vgl. SEIDL (2009), S. 5.

²³ Vgl. LINK/KRAMM (2006), S. 556; LINK/WEISER (2006), S. 17.

²⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden SEIDL (2009), S. 11.

und in denen Sachziele dominieren, entzogen.²⁵ Dies trifft in hohem Maße auch auf das Customer Recovery Management zu. Neben monetären Zielen (z.B. Umsatz, Gewinn, Rendite) sind hier auch nichtmonetäre Ziele (z.B. Wiederaufbau von Vertrauen, Kundenzufriedenheit, Image) von Bedeutung. Insofern werden hohe Anforderungen an die Erfolgsmodellierung im Customer Recovery Management gestellt.

1.2 Zielsetzung und zentrale Fragestellungen der Arbeit

Wie einleitend dargelegt, handelt es sich bei der Kundenabwanderung wie auch der Kundenrückgewinnung um weitgehend unerforschte Teilbereiche des CRM. Dabei konzentriert sich die relativ überschaubare Literatur zu diesen Themenfeldern auf die Analyse gefährdeter bzw. beendeter Geschäftsbeziehungen aus der Marketing- und Kundenperspektive. Neben den Fragen, welche Möglichkeiten der Früherkennung von Abwanderungstendenzen sowie des Gegensteuerns bzw. der Prävention bestehen und, falls erfolglos, welche Möglichkeiten der Rückgewinnung existieren, geht es hier vor allem um die Untersuchung von Prozessen, Gründen und Einflussfaktoren einer Kundenabwanderung bzw. -rückkehr. Diesbezüglich mangelt es jedoch an einer übergreifenden Gesamtdarstellung. Ein Rahmenkonzept für ein professionelles Customer Recovery Management, das sowohl die Früherkennung und Prävention von Kundenabwanderungen als auch die Kundenrückgewinnung einbezieht, ist nur ansatzweise vorhanden. Daher liegt ein erstes Ziel dieser Arbeit in der Entwicklung eines Gestaltungsrahmens für ein ganzheitliches Customer Recovery Management.

Was darüber hinaus noch nicht geleistet wurde, ist eine umfassende Behandlung der Kundenabwanderungs- und -rückgewinnungsthematik speziell aus der Sicht des Controlling. Hier ist ein erhebliches Forschungsdefizit zu konstatieren. Obwohl die Wichtigkeit eines Controlling einschließlich notwendiger Reflexions- und Entscheidungsfundierungsaufgaben für die Gewährleistung eines effizienten und effektiven Customer Recovery Managements immer wieder betont wird, bleiben tiefergehende Erläuterungen aus. Abgesehen von einzelnen (feedback-orientierten) Controlling-Teilaspekten, wie z.B. (ex post) Wirtschaftlichkeitsanalysen, wurde es bisher verpasst, das Controlling auf das Customer Recovery Management anzuwenden. Sowohl eine unvollständige theoretisch-wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der

²⁵ Vgl. BAUER/STOKBURGER/HAMMERSCHMIDT (2006), S. 17; REINECKE (2004), S. 1 f.; REINECKE/REIBSTEIN (2001), S. 144.

Thematik als auch eine fehlende konzeptionelle Durchdringung sind zu beanstanden. Mit vorliegendem Dissertationsprojekt soll erstmalig ein Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücken geleistet werden. Es wird ein neuartiger Versuch unternommen, die beiden Themenkomplexe Customer Recovery Management und Controlling in integrativer Weise miteinander zu vereinen respektive Kundenabwanderung und Kundenrückgewinnung aus der Controllingperspektive zu betrachten.

Das Customer Recovery Management im Allgemeinen und das Customer Recovery Controlling im Besonderen stellen komplexe Handlungsfelder dar. Um dieser Komplexität gerecht zu werden, wird im Rahmen dieser Arbeit eine ganzheitliche Betrachtungsweise zu Grunde gelegt.²⁶ Auch damit hebt sie sich deutlich von den bisherigen, selektive Perspektiven einnehmenden Veröffentlichungen ab. Die Ganzheitlichkeit bezieht sich dabei insbesondere auf die folgenden Aspekte:

- Integration von Kundenabwanderung (Früherkennung, Prävention) und Kundenrückgewinnung,
- Integration von kunden- und anbieterseitiger Beziehungsbeendigung,
- Integration von strategischem und operativem Customer Recovery Management und Controlling,
- Integration von monetären und nichtmonetären Erfolgsgrößen,
- Integration von Theorie und Praxis.

Als zentrales Ziel dieser Arbeit wird daher die Entwicklung eines umfassenden Controllingsystems für das Customer Recovery Management verfolgt, das auch für den praktischen Einsatz geeignet ist. In diesem Zusammenhang ist zu klären, welche Controllingaufgaben in den einzelnen Phasen des Customer Recovery Managements erfüllt werden müssen und welche Controllinginstrumente dort jeweils am besten zur Anwendung kommen, um letztlich wirtschaftlich tragfähige Präventions- bzw. Rückgewinnungskonzepte gewährleisten zu können. Dabei wird in dieser Arbeit zum ersten Mal u.a. eine Möglichkeit zur Bewertung der Abwanderungssituation einschließlich ihres Präventions- bzw. Rückgewinnungspotenzials aufgezeigt. Ferner wird ein neues Kundenfluktuationsmodell basierend auf einer Kunden(wert)flussrechnung konzipiert. Auf der Grundlage neuerer Entwicklungen und Ansätze aus der Controllingwissenschaft soll die Forschung im Bereich des Customer Recovery Controlling vorangetrieben und bereichert werden. Im Hinblick auf die ökonomische Bewertung von Kundenabwanderung und -rückgewinnung sowie den Aufbau von Systemen

²⁶ Zum Grundmuster eines ganzheitlichen Problemlösungsansatzes bzw. zur „Methodik des vernetzten Denkens“ vgl. MÜLLER (2009), S. 137 ff.

eines Feedforward-Control bietet der kontributionsorientierte Controllingansatz mit seiner ausgeprägten Vorsteuerungskomponente eine gute Grundlage.

Angesichts der großen wirtschaftlichen Bedeutung von Kundenabwanderungen steigt das Interesse daran, vertiefte Erkenntnisse über die Erfolgsgrößen im Customer Recovery Management und deren Wirkungsbeziehungen zu erlangen. Hierin liegt ein weiteres großes Innovationspotenzial dieser Arbeit. In der Literatur gibt es nach Kenntnis der Verfasserin keinen konzeptionell und inhaltlich ausgestalteten Ansatz zur Erfolgsmodellierung im Customer Recovery Management. Vor diesem Hintergrund besteht eine wesentliche Zielsetzung dieser Arbeit darin, ein Kennzahlensystem zu erarbeiten, das den Erfolg des Customer Recovery Managements bzw. den „Weg zum Erfolg“ vollständig abbildet. Kennzahlen bzw. -systeme stellen zentrale Controllinginstrumente dar, deren Bedeutsamkeit von unterschiedlichen Studien hervorgehoben wird.²⁷ So ist auch empirisch bestätigt worden, dass „measurement-managed companies“ – Unternehmen, die Kennzahlen systematisch zur Führungsunterstützung einsetzen – gegenüber „non-measurement-managed companies“ erfolgreicher sind.²⁸ In dieser Arbeit wird der Frage nachgegangen, welche Kennzahlen sich besonders eignen, um das Customer Recovery Management zu planen, zu steuern und zu kontrollieren. Als integratives, mehrdimensionales Konzept zur ganzheitlichen Bewertung bietet sich eine modifizierte Balanced Scorecard (BSC) an: die Customer Recovery Scorecard. Die Gesamtheit der Perspektiven sichert eine umfassende Berücksichtigung der strategisch relevanten Erfolgsfaktoren und darüber hinaus gewährleisten die Kennzahlen einschließlich der Ursache-Wirkungs-Ketten innerhalb und zwischen den Perspektiven eine systematische Planung, Steuerung und Kontrolle des Customer Recovery Erfolgs.

Schließlich ist es ein Ziel der vorliegenden Arbeit, den aktuellen Entwicklungsstand bzw. Status Quo des Customer Recovery Controlling in deutschen Dienstleistungsunternehmen zu erheben und zu dokumentieren. Dabei spielt auch der Einsatz von Kennzahlen und -systemen im Customer Recovery Management eine wichtige Rolle, wozu bis dato keine empirischen Ergebnisse vorzufinden sind. Aus den im Rahmen der Untersuchung gewonnenen Erkenntnissen werden Best Practices ermittelt und auf dieser Basis Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

²⁷ In einer Untersuchung von AMSHOFF werden Kennzahlensysteme von insgesamt 41 wichtigen Controllinginstrumenten auf den siebten Rang gestuft (vgl. AMSHOFF (1993), S. 325); in einer Studie von NIEDERMAYR aus einer Liste von 28 Instrumenten auf Platz 2 (vgl. NIEDERMAYR (1994), S. 233).

²⁸ Vgl. LINGLE/SCHIEMANN (1996), S. 58 f.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in insgesamt sieben Kapitel untergliedert. Der Aufbau gestaltet sich gemäß Abbildung 2 wie folgt:

Im Anschluss an dieses einleitende Kapitel werden in Kapitel 2 zunächst die Begriffe Kundenabwanderung und Kundenrückgewinnung definiert (2.1) und unter einer Zusammenführung im Customer Recovery Management in den Kontext des Kundenbeziehungsmanagements (CRM) eingeordnet (2.2). Weiterhin werden der aktuelle Stand der Forschung aufgezeigt und im Zuge dessen Forschungslücken in Richtung Customer Recovery Controlling herausgearbeitet (2.3). Der Rückgriff auf ausgewählte Theorieansätze in 2.4 soll dazu dienen, zusätzliche Erkenntnisse hinsichtlich der Kundenabwanderungsfrüherkennung und -prävention wie auch der Kundenrückgewinnung zu erzielen. Kapitel 2 schließt mit der Entwicklung eines Gestaltungsrahmens für ein ganzheitliches Customer Recovery Management ab (2.5).

Das dritte Kapitel befasst sich mit dem Themenkomplex des Controlling. Dabei wird nach einer Erläuterung einschlägiger Controllingkonzeptionen (3.1) speziell auf die Kernaufgabe des Controlling, die Erfolgsmodellierung, eingegangen (3.2). Schließlich werden die beiden Komponenten Customer Recovery Management und Controlling zusammengeführt bzw. im Konstrukt des Customer Recovery Controlling integriert (3.3). Als grundlegende Controllingkonzeption findet diesbezüglich der kontributionsorientierte Ansatz besondere Beachtung.

In Kapitel 4 wird auf Basis des Customer Recovery Führungsprozesses ein ganzheitliches Controllingsystem für das Customer Recovery Management konstruiert. Hierbei erfolgt eine grobe Unterscheidung in ein prozessphasenübergreifendes (4.1) und ein phasenbezogenes Controlling (4.2). Eine zusammenfassende Darstellung mit speziellem Blick auf die Nutzenpotenziale des Customer Recovery Controlling für das Management erfolgt in Kapitel 4.3.

Die mehrdimensionale Erfolgsmodellierung im Customer Recovery Management – Performance Measurement (5.1) – anhand des Controllinginstrumentes einer eigens entwickelten Customer Recovery Scorecard bildet den Gegenstand von Kapitel 5. Unter Zugrundelegung der Inhalte aus den vorangegangenen Kapiteln werden zentrale Erfolgsgrößen in den relevanten Erfolgsperspektiven identifiziert und mittels Ursache-Wirkungs-Beziehungen miteinander in Verbindung gebracht (5.2).

Das sechste Kapitel beinhaltet eine empirische Untersuchung zum Status Quo des Customer Recovery Controlling in deutschen Dienstleistungsunternehmen ausgewählter Branchen. Schwerpunktmäßig von Interesse sind hierbei der generelle Verbreitungsgrad sowie der kontextbezogene Einsatz des Controllinginstrumentariums.

Abschließend werden in Kapitel 7 die zentralen Ergebnisse dieser Arbeit zusammenfassend dargestellt und diskutiert (7.1). Ferner werden Implikationen für Forschung und Praxis abgeleitet (7.2) sowie ein Ausblick auf potenzielle Entwicklungslinien im Customer Recovery Controlling gegeben (7.3).

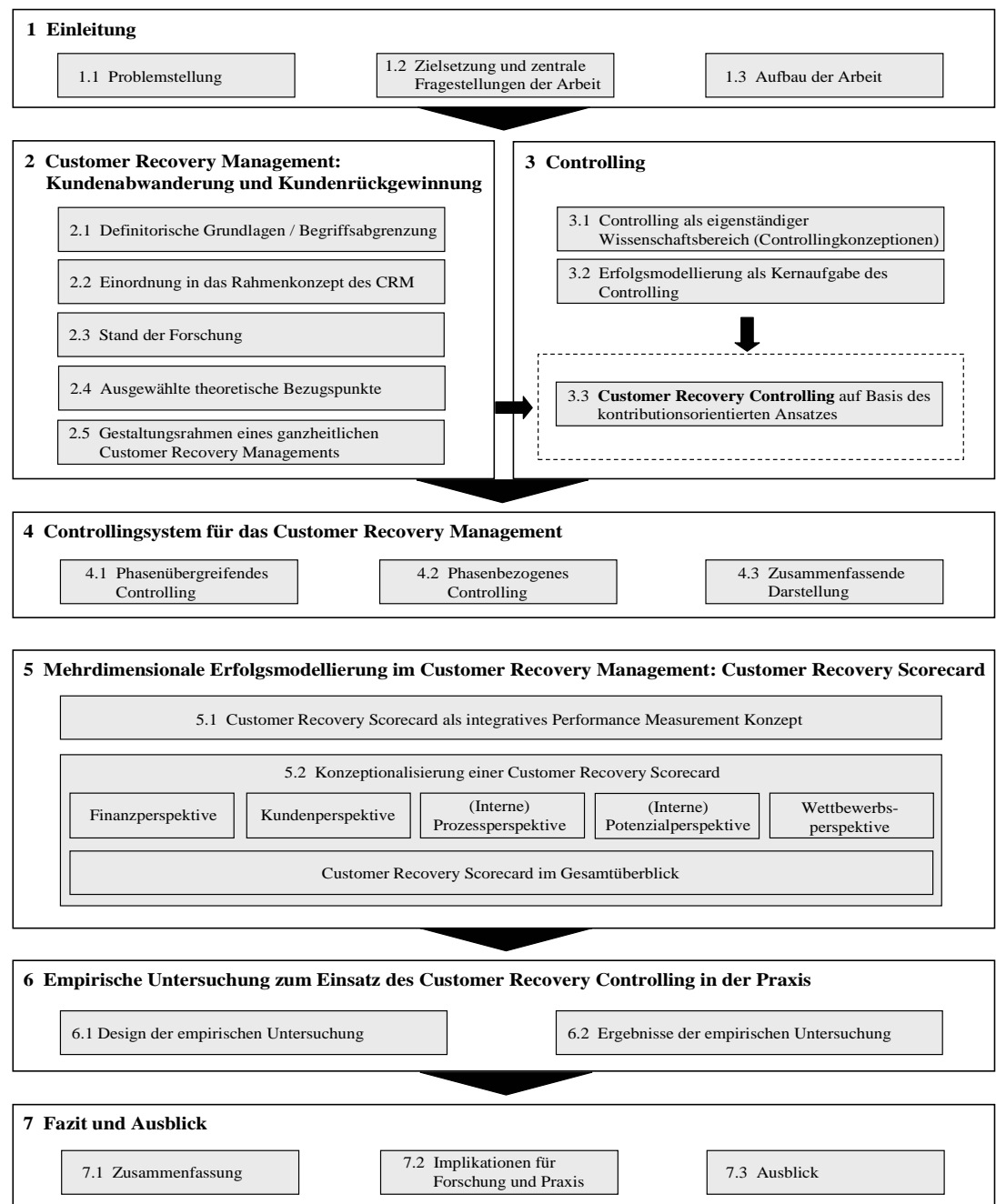


Abbildung 2: Schematischer Aufbau der Arbeit
Quelle: Eigene Darstellung

2 Customer Recovery Management: Kundenabwanderung und Kundenrückgewinnung als Untersuchungsobjekte im Rahmen des CRM

2.1 Definitorische Grundlagen und Begriffsabgrenzungen

Nachdem im Folgenden die zentralen Begriffe dieser Arbeit – Kundenabwanderung, Kundenrückgewinnung und Customer Recovery Management – erläutert werden, erfolgt eine Einordnung in das Rahmenkonzept des CRM.

In der Literatur finden sich zahlreiche Begriffsvarianten, die das Konstrukt der **Kundenabwanderung** beschreiben. Neben „Kundenfluktuation“, „Kundenmigration“ und „Kundenwechsel“ lassen sich hier beispielhaft Begriffe wie „customer defection“, „customer switching“, „customer exit“, „customer dissolution“, „churn“ (CHange + retURN), „discontinuation“, „fading away“, „termination“, „ending“, „disengagement“, „uncoupling“, „withdrawal“ oder „break-up“ anführen.²⁹ Diese Formulierungen werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

Zum Kundenabwanderungsbegriff existieren in der Marketingliteratur grundsätzlich zwei Betrachtungsweisen. So interpretieren einige Definitionsansätze das Phänomen der Kundenabwanderung statisch als kundenspezifisches Verhaltensmerkmal, wobei die Abwanderung auf den Zeitpunkt des Abwanderungsvollzugs reduziert wird (Kundenabwanderung i.e.S.).³⁰ Entgegen dieser statischen Sichtweise berücksichtigen die prozessorientierten Definitionsansätze, dass der letztendlichen Abwanderungshandlung ein Entscheidungsprozess vorausgeht, in dem der Kunde durch Abwägen sämtlicher Vor- und Nachteile für bzw. gegen eine Beendigung der Beziehung zum Unternehmen seine Abwanderungsabsicht schrittweise entwickelt (Kundenabwanderung i.w.S.).³¹ Nach letzterer Interpretationsrichtung sind somit auch die potenziellen Abwanderer einbegriffen, die ihre Bindungsintensität im Laufe der Geschäftsbeziehung nach und nach verringern.

Tabelle 1 zeigt einerseits ausgewählte statische Definitionen und andererseits Definitionen, die den dynamischen Prozesscharakter einer Kundenabwanderung explizit herausstellen.

²⁹ Vgl. TÄHTINEN/HALINEN (2002), S. 170 ff.; DWYER/SCHURR/OH (1987), S. 19; BAXTER (1984).

³⁰ Vgl. HOCUTT/MOWEN/CHAKRABORTY (1997), S. 632; siehe auch Tabelle 1.

³¹ Vgl. hierzu und im Folgenden MICHALSKI (2002), S. 8. Auch COULTER/LIGAS (2000, S. 689 f.) stellen fest, dass eine solche Phase des intensiven gegeneinander Abwägens mehrere Monate dauern kann und oftmals mit einer großen Unsicherheit des Kunden verbunden ist, eine „richtige“ Anbieterentscheidung zu treffen.

	Autor(en)	Definitionen
Kunden- abwanderung i.e.S.	REICHHELD/SASSER (1990), S. 105	<i>Customer defections: „[...] customers who will not come back.“</i>
	KEAVENEY (1995), S. 71	<i>Customer switching: „[...] the loss of a continuing service customer.“</i>
	SINGH (1990), S. 2	<i>Customer exit: „[...] the voluntary termination of an exchange relationship.“</i>
Kundenabwanderung i.w.S.	COULTER/LIGAS (2000), S. 670	<i>Customer dissolution process: „[...] customers’ volitional ‘long’ departures from their service providers, that is, departures that consumers contemplated for at least several months.“</i>
	HALINEN/TÄHTINEN (2002), S. 166	<i>Relationship ending: „[...] as a process where these links, ties and bonds are broken, disconnecting the former parties from each other.“</i>
	HOCUTT (1998), S. 195	<i>„Relationship dissolution should not be seen as an event, but as an extended process with affective, behavioral, cognitive, and social facets.“</i>
	MICHALSKI (2002), S. 8	<i>„Kundenabwanderung umfasst sämtliche Entscheidungsprozesse sowie Maßnahmen eines Kunden, die letztlich darin münden, dass die bisherige Geschäftsbeziehung zu diesem Anbieter beendet wird.“</i>
	STAUSS/FRIEGE (1999), S. 348	<i>„Customers are ‘expired’ or ‘lost’ whenever they either cease to purchase or explicitly terminate the relationship.“</i>
	STEWART (1998b), S. 235	<i>Customer exit process: „[...] the economic phenomenon of a customer ceasing patronage of a particular supplier.“</i>
	TÄHTINEN (2001), S. 46	<i>„If, at a certain point of time, a relationship can be considered to have ended and the parties have no mutual expectation of its future reactivation, the relationship is dissolved.“</i>

Tabelle 1: Ausgewählte Definitionen des Begriffs „Kundenabwanderung“
Quelle: Eigene Darstellung

Einige Autoren sind der Auffassung, dass eine Kundenbeziehung bereits als beendet gilt, wenn keine Transaktionen mehr zwischen den Beziehungspartnern stattfinden – in Abhängigkeit von vertragsrechtlichen Aspekten, der Branche und dem Produkt-/Dienstleistungstyp³² – respektive das Transaktionsmuster in einem bestimmten Zeitraum signifikant und negativ von einem normalerweise zu erwartenden Transaktionsmuster abweicht.³³ Hier sind unternehmensindividuell, kunden- und leistungsspezifisch kritische Niveaus zu definieren, bei deren Unterschreitung von abgewanderten Kunden gesprochen wird.³⁴ Ähnlich dazu schlagen HOMBURG und SCHÄFER die Bestimmung eines kritischen Geschäftsbeziehungs-niveaus mittels der Kennzahl „Share of Customer“ vor, anhand dessen ein Kunde als abgewandert bzw. abwanderungs-

³² Vgl. KERNER (2002), S. 224 f. Während dies für den Konsumgüterbereich, speziell Verbrauchsgüter, sicherlich zutrifft, ist eine (stark) abnehmende Transaktionshäufigkeit für den Dienstleistungsbereich und auch Gebrauchsgüter nicht immer ein eindeutiges Zeichen für eine gefährdete Beziehung (vgl. MICHALSKI (2002), S. 10).

³³ Vgl. SIEBEN (2002), S. 45; RUTSATZ (2004), S. 20. In Anlehnung an PETER (1997, S. 7) ergibt sich das Ausmaß der Kundenbindung in einer Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen und Kunde danach, inwieweit in der Vergangenheit oder Zukunft zwischen ihnen eine vom Marktdurchschnitt abweichende Zahl von Transaktionen – von der Pre-Sales- über die Sales- bis zur After-Sales-Phase – realisiert wird.

³⁴ Vgl. STAUSS (2000a), S. 455; SIEBEN (2002), S. 45.

gefährdet eingestuft werden kann.³⁵ Andere Autoren sehen hingegen eine Kundenbeziehung erst dann als beendet, wenn zusätzlich mindestens einer der beiden Partner keine zukünftige Perspektive für die gemeinsame Beziehung mehr sieht.³⁶ Demzufolge unterscheidet man „*a sleeping relationship from a dissolved one.*“³⁷

Analog zum Begriff der Kundenabwanderung ist in der Marketingliteratur auch das Konstrukt der **Kundenrückgewinnung** mit verschiedenen Termini belegt, wie z.B. „Regain Management“, „Customer Reacquisition“ oder „Kundenreaktivierung“.³⁸ Ebenso lassen sich in Bezug auf die Rückgewinnung von Kunden zwei alternative definitorische Betrachtungsansätze unterscheiden. Während die erste Interpretationsalternative die Kundenrückgewinnung ausschließlich auf die Zielgruppe der ehemaligen Kunden bezieht (Kundenrückgewinnung i.e.S.), integriert die zweite Alternative auch aktuelle Kunden in das Aufgabengebiet des Kundenrückgewinnungsmanagements (Kundenrückgewinnung i.w.S.).³⁹ Letztere berücksichtigt somit die Tatsache, dass sich der Entscheidungsprozess der Kundenabwanderung meist bereits im Vorfeld einer Kündigung vollzieht (innere, implizite, stille Kündigung).⁴⁰ Ausgewählte Definitionen zu beiden Betrachtungsweisen sind in Tabelle 2 aufgeführt.

Der Vorteil der ersten Begriffsinterpretation liegt in der eindeutigen Abgrenzung zwischen Kundenbindungs- und Kundenrückgewinnungsmanagement über den Status der Kundenbeziehung (aktuelle vs. ehemalige Kunden).⁴¹ Nachteilig ist jedoch, dass im Rahmen dieser Interpretation die so genannten „unvoiced complaints customers“ – diejenigen Kunden, die unzufrieden sind, sich aber nicht beschweren – in der Praxis kaum erfasst werden; weder vom Kundenbindungsmanagement, das primär auf zufriedene Kunden fokussiert, noch vom separaten Beschwerdemanagement, das auf Kunden ausgerichtet ist, die ihre Unzufriedenheit artikulieren.⁴² Hier setzt die zweite Begriffsinterpretation an und integriert diese Kundengruppe in das Aufgabengebiet des Kundenrückgewinnungsmanagements. Insofern überschneidet sich die Kundenrückgewinnung i.w.S. inhaltlich mit der Kundenabwanderungsprävention.

³⁵ Vgl. HOMBURG/SCHÄFER (1999), S. 6.

³⁶ Vgl. SCHARFF (2005), S. 29.

³⁷ TÄHTINEN (2001), S. 47.

³⁸ TOKMAN/DAVIS/LEMON (2007); HOMBURG/SCHÄFER (1999); BÜTTGEN (2001, 2003); HELFERT/HERRMAN/ZELLNER (2003); STAUSS/FRIEGE (1999).

³⁹ Vgl. MICHALSKI (2002), S. 9; PICK (2008), S. 46.

⁴⁰ Vgl. KLINGSPORN (1996), S. 38 f.

⁴¹ Vgl. hierzu und im Folgenden MICHALSKI (2002), S. 11 f.

⁴² Gemäß empirischen Studien (siehe hierzu Kapitel 5.2.2.2 und 5.2.2.3) drückt oftmals nur ein geringer Kundenanteil seine Unzufriedenheit in Form einer Beschwerde aus.

	Autor(en)	Definitionen
Kundenrückgewinnung i.e.S.	MICHALSKI (2002), S. 11, 12	„Kundenrückgewinnung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, dass eine durch den Kunden beendete Geschäftsbeziehung erneut aufgenommen wird.“ „Das Rückgewinnungsmanagement umfasst die Konzeption sowie Implementierung eines Unternehmensprozesses, der darauf abzielt, eine kundenseitig beendete und aus Unternehmenssicht profitable Kundenbeziehung zu reaktivieren.“
	THOMAS/BLATTBERG/FOX (2004), S. 31	„Customer winback is the process of firms´ revitalizing relationships with customers who have defected.“
Kundenrückgewinnung i.w.S.	STAUSS/FRIEGE (1999), S. 348	„Regain management encompasses the planning, realization, and control of all processes that the company puts in place to regain customers who either give notice to terminate the business relationship or whose relationship has already ended.“
	BRUHN (2009b), S. 136 f.	„Die Kundenrückgewinnungsstrategie dient der emotionalen Rückgewinnung abwanderungsgefährdeter Kunden sowie der faktischen Rückgewinnung bereits abgewanderter Kunden.“
	SIEBEN (2002), S. 45	Kundenrückgewinnungsmanagement wird definiert als die „[...] Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen des Unternehmens, die darauf abzielen, verlorene Kunden zu einer Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung zu bewegen.“ Ein Kunde gilt als verloren, „wenn er (1) in einer formalisierten Geschäftsbeziehung gekündigt hat [...] oder (2) in einer nicht-formalisierten Geschäftsbeziehung abgewandert ist. Ein Kunde wird als abgewandert betrachtet, sobald das Transaktionsmuster der Geschäftsbeziehung innerhalb eines bestimmten Zeitraums signifikant und wirtschaftlich negativ von einem üblicherweise zu erwartenden Transaktionsmuster einer Geschäftsbeziehung abweicht.“
	BÜTTGEN (2003), S. 61	Recovery Management ist „[...] nicht auf reaktive Maßnahmen gegenüber bereits verlorenen Kunden beschränkt, sondern [beinhaltet] auch die Identifikation und Prävention drohender Kundenverluste [...].“
	RUTSATZ (2004), S. 22	„Das KRM ist ein Unternehmensprozess, der alle Maßnahmen umfasst, welche darauf abzielen, Kunden, die eine Geschäftsbeziehung beenden, bzw. Kunden, welche die Geschäftsbeziehung durch konkludentes (Nicht-) Handeln bereits abgebrochen haben, zu identifizieren und anschließend zu halten bzw. zurückzugewinnen.“

Tabelle 2: Ausgewählte Definitionen des Begriffs „Kundenrückgewinnung(smanagement)“
Quelle: Eigene Darstellung

Hinsichtlich der Feststellung einer Kundenabwanderung(sgefahr) muss zwischen formalen und nichtformalen Geschäftsbeziehungen unterschieden werden.⁴³ Bei formalisierten Beziehungen besteht ein Vertragsverhältnis zwischen den Geschäftspartnern (z.B. Bankverbindung, Versicherungs-/Energie-/Telekommunikationsverträge, Abonnements). Sie zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass i.d.R. eine regelmäßige Leistungsanspruchnahme seitens des Kunden erfolgt, die Möglichkeit einer persönlichen Identifikation des Kunden auf Basis der vorliegenden Kundendaten besteht und dass es zur Beziehungsbeendigung einer expliziten Kündigung bedarf.⁴⁴ Insofern ist die Identifikation abgewanderter Kunden im Rahmen vertraglicher Beziehungen

⁴³ Vgl. hierzu und im Folgenden LOVELOCK (1996), S. 39 f.; MICHALSKI (2002), S. 28 f.

⁴⁴ Vgl. BRUHN/MICHALSKI (2001), S. 113.

eindeutig und relativ unkompliziert. Demgegenüber stellt sich dies bei nichtvertraglichen Geschäftsbeziehungen als sehr viel schwieriger heraus. Hier vollzieht sich die Abwanderung von Kunden meist implizit („stille Kündigung“), d.h. sie wird gegenüber dem Unternehmen nicht einmal kommuniziert bzw. erfolgt ohne ausdrückliche Mitteilung.⁴⁵ Folglich kann das Management oftmals nur indirekt über Profitabilitäts- oder Intensitätsausmaße der Kundeninteraktionen auf eine Beziehungsbeendigung seitens des Kunden schließen.⁴⁶ Diese wird also nur erkennbar z.B. über Kaufverhaltensänderungen – von der Reduktion der Einkaufsmenge bzw. des -umsatzes bis hin zum Nichtkauf – oder auch über Einstellungsänderungen (steigende Unzufriedenheit etc.) und Änderungen des Responseverhaltens.⁴⁷

In dieser Arbeit soll der Begriff „**Customer Recovery**“ (recover = wiederherstellen, stabilisieren, zurückgewinnen)⁴⁸ Verwendung finden, da er wörtlich übersetzt sowohl die „Stabilisierung“ abwanderungsgefährdeter Kunden als auch die „Wiederherstellung“ ehemaliger Kundenbeziehungen impliziert. Dies trägt den weit gefassten, prozessorientierten Definitionen der beiden Themenkomplexe Kundenabwanderung und Kundenrückgewinnung Rechnung, denen wir uns aufgrund ihrer praxisbezogenen Zweckmäßigkeit anschließen und im Begriff „Customer Recovery Management“ zusammenführen. In den Aufgabenbereich des Customer Recovery Managements fällt somit zum einen, instabile Kundenbeziehungen bzw. abwanderungsgefährdete Kunden frühzeitig zu erkennen und ggf. Präventionsmaßnahmen einzuleiten (proaktiv) sowie zum anderen, ehemalige Kunden zurückzugewinnen (reaktiv) – stets unter Berücksichtigung von Profitabilitätsaspekten. Das Customer Recovery Management wird wie folgt definiert:

Customer Recovery Management umfasst die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Prozesse und Maßnahmen eines Unternehmens zur frühzeitigen Identifikation und Prävention von drohenden Abwanderungen aktueller (profitabler) Kunden sowie zur Rückgewinnung abgewanderter (profitabler) Kunden.

⁴⁵ Vgl. DWYER/SCHURR/OH (1987), S. 13 f.

⁴⁶ Vgl. BELOUCIF/DONALDSON/WADDELL (2006), S. 42; BRUHN/MICHALSKI (2003), S. 441; PICK (2008), S. 14; EICKBUSCH (2002), S. 2, 12 ff.

⁴⁷ Vgl. BRUHN (2009b), S. 61; KEHL (2001), S. 208; FISCHER/SCHMÖLLER (2006), S. 499.

⁴⁸ Vgl. VAN BERNEM (2001), S. 191.

2.2 Einordnung des Customer Recovery Managements in das Rahmenkonzept des CRM

Die Perspektive des Marketing hat sich im Laufe der Zeit von einer transaktionsorientierten hin zu einer beziehungsorientierten Sicht entwickelt, bei der nicht einzelne Leistungstransaktionen, sondern die langfristige Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Unternehmen im Vordergrund steht.⁴⁹ Im Zuge dieser Neuorientierung wurde der Begriff des Relationship Marketing und speziell des CRM geprägt.⁵⁰

CRM – das Kundenbeziehungsmanagement – beinhaltet die Herstellung, Aufrechterhaltung und Nutzung erfolgreicher Beziehungen zum einzelnen Kunden, unterstützt durch Informations- und Kommunikationstechnologien.⁵¹ Damit trägt es dem **One-to-One-Ansatz** bzw. dem Direktmarketingansatz Rechnung. Nicht die kurzfristige Initiierung von Kundenkontakten, sondern eine langfristige Steuerung von Kundenbeziehungen über den gesamten Kundenbeziehungslebenszyklus hinweg (siehe Abbildung 4) ist von Bedeutung. Zudem hängt der Investitionsgrad in die einzelne Kundenbeziehung von ihrer Rentabilität bzw. ihrem ökonomischen Potenzial ab.

In der Literatur lassen sich grundsätzlich drei Sichtweisen unterscheiden, die ausschließlich oder schwerpunktmäßig entweder (1) die informationstechnologische Ausrichtung oder (2) die Strategieorientierung des CRM oder (3) eine Kombination aus beidem präferieren. Nach ersterer Auffassung wird CRM auf die technologische Komponente reduziert, indem es mit CRM-Systemen gleichgesetzt wird (eCRM).⁵² Die unterstützende Wirkung von fortschrittlichen IT-Systemen für das Management von Kundenbeziehungen ist unbestritten, jedoch bergen eine einseitige Orientierung und fehlende Einbindung in umfänglichere Führungssysteme, vor allem Organisations-, Controlling- und Anreizsysteme, die Gefahr des Scheiterns.⁵³ Ebenso wird angemerkt, dass eine ausschließlich technologische Sicht bezogen auf das CRM nicht genügt, sondern noch weitere Perspektiven marketingorientierter, psychologischer, strategischer sowie ökonomischer Art hinzugefügt werden müssen. Aussagen wie „*CRM ist nicht Software, aber ohne Software kein CRM*“⁵⁴ verdeutlichen, dass CRM-Technologien zwar essenziell sind, sie aber eine mangelnde Kundenausrich-

⁴⁹ Vgl. DILLER (2006), S. 99; STAHL (1998).

⁵⁰ Vgl. BERRY (1983); GUMMESSON (1987); PLINKE (1989); BACKHAUS/DILLER (1993); LINK (2001).

⁵¹ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK (2001), S. 3.

⁵² Vgl. BRILL (1998), S. 7 ff.; SCHWETZ (2000).

⁵³ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK (2001), S. 19 f.

⁵⁴ WINKELMANN (2002), S. 42; ebenso HIPPER (2006), S. 18: CRM ist „*weitaus mehr als nur eine reine Softwarelösung*.“

tung von Strategien, Strukturen und Prozessen nicht kompensieren können.⁵⁵ Aus diesem Grund entsteht die Forderung nach einer „strategische(n) Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus“⁵⁶. Die Anhänger der zweiten Perspektive sehen CRM eher als strategisches Konzept und verstehen darunter ein umfassendes Führungsinstrument.⁵⁷ So fokussiert auch MEFFERT die Wichtigkeit von CRM als gelebte Unternehmenskultur in sämtlichen Unternehmensbereichen.⁵⁸ Schließlich kombiniert die dritte als die am weitesten verbreitete Ansicht beide Ausrichtungen; hiernach stellt CRM eine kundenzentrierte Unternehmensphilosophie dar, die mit Hilfe integrierter Informationssysteme den Aufbau und Ausbau langfristiger, ökonomisch attraktiver Kundenbeziehungen zum Ziel hat.⁵⁹ Die Auffassung von CRM als „Synthese der Spitzentechnologien [...] mit verhaltenswissenschaftlich begründetem Beziehungsmarketing“⁶⁰ unterstreicht die vorigen Ausführungen.

Wie aus nachfolgender Abbildung 3 hervorgeht, umfasst das CRM – gewissermaßen als konzeptioneller Rahmen des Customer Recovery Managements – die Initiierung (Neukundenakquisition), Stabilisierung und Intensivierung (Kundenbindung) sowie Wiederaufnahme (Kundenrückgewinnung) profitabler Kundenbeziehungen.⁶¹

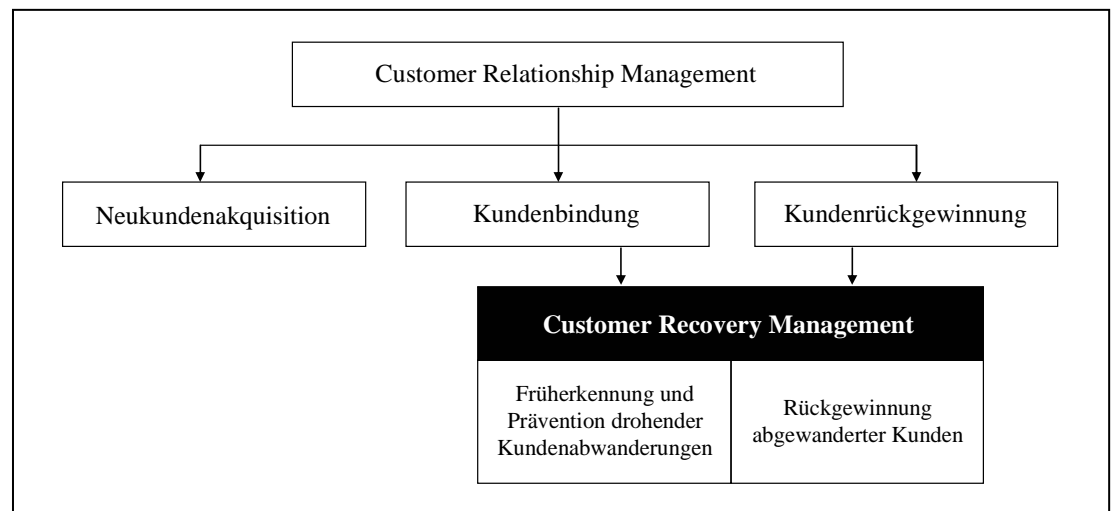


Abbildung 3: Customer Recovery Management im Rahmenkonzept des CRM
Quelle: SEIDL (2009), S. 6

⁵⁵ Vgl. KRAFFT/GÖTZ (2006), S. 349.

⁵⁶ HIPPER (2006), S. 17; HOMBURG/SIEBEN (2008), S. 501.

⁵⁷ Vgl. RAPP (2002), S. 21 f.

⁵⁸ Vgl. MEFFERT (2002), S. 455.

⁵⁹ Vgl. HIPPER (2006), S. 18. CRM umfasst zwei Gestaltungsbereiche: zum einen bedingt CRM den Einsatz von integrierten Informationssystemen (CRM-Systeme), zum anderen steht CRM für eine kundenorientierte Unternehmensstrategie (Neuausrichtung aller Prozesse und Verantwortlichkeiten auf den Kunden).

⁶⁰ KOTLER ET AL. (2003), S. 555.

⁶¹ Vgl. BRUHN (2009b), S. 10.

In diesem Zusammenhang bildet das Customer Recovery Management eine Schnittstelle zwischen (abnehmender) Kundenbindung⁶² – in Form einer Früherkennung und Prävention drohender Kundenabwanderung – und der Kundenrückgewinnung.

Während in früheren Definitionen zum Kundenbeziehungsmanagement die Schwerpunkte vor allem auf die Neukundenakquisition und die Kundenbindung gelegt wurden und somit die Identifikation und Festigung instabiler Kundenbeziehungen sowie die Wiedergewinnung ehemaliger Kunden nur am Rande eingeflossen sind, integrieren neuere Ansätze immer offensichtlicher auch die Themenbereiche „Kundenabwanderung“ und „Kundenrückgewinnung“. Eine für diese Arbeit adäquate Definition stammt von BRUHN; hiernach umfasst CRM *„sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme sowie gegebenenfalls der Beendigung von Geschäftsbeziehungen [...] zu den Kunden [...] des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen.“*⁶³ In dieser Definition findet das Customer Recovery Management explizit Berücksichtigung.

Der Verlauf einer Kundenbeziehung – vom Anfang bis zur Beendigung – kann in idealtypischer Form anhand des **Kundenbeziehungslebenszyklus** dargestellt werden (siehe Abbildung 4).⁶⁴ Das Lebenszyklusmodell besagt im Kern, dass jeder Kunde bestimmte Phasen durchläuft, die wiederum unterschiedliche Gewinn- bzw. Verlustpotenziale aufweisen.⁶⁵ Dabei können auf Basis der Beziehungsintensität und des Zeitverlaufs die Anbahnungs-, Sozialisations-, Wachstums- und Reifephase, Gefährdungsphase(n) sowie die Degenerations-, Kündigungs-, Abstinenz- und Revitalisierungsphase unterschieden werden.⁶⁶ Die einzelnen Phasen lassen jeweils Schlussfolgerungen für das CRM zu und es können strategische und operative Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Eine zentrale Schwierigkeit besteht in der Bestimmung der Intensität einer Kundenbeziehung, denn hierzu kommen isoliert oder kombiniert psychologische Indikatoren (z.B. Kundenzufriedenheit, Commitment, Vertrauen), verhaltensbezogene Indikatoren (z.B. Kaufverhalten, Kundenbindung, Informations-, Kommunikationsverhalten)

⁶² Kundenabwanderung stellt das negative Pendant zur Kundenbindung dar.

⁶³ BRUHN (2009b), S. 10; ähnlich STAUSS/SEIDEL (2007), S. 34.

⁶⁴ Vgl. DWYER/SCHURR/OH (1987), S. 15-20. Die Darstellung erfolgt in Anlehnung an den Produktlebenszyklus. Zum Kundenlebenszeitzyklus und Kundenepisodenzyklus siehe BRUHN (2009b), S. 54 ff.

⁶⁵ Vgl. HOMBURG/KROHMER (2009), S. 434.

⁶⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden STAUSS (2006), S. 433 f.

wie auch ökonomische Indikatoren (z.B. Kundendeckungsbeitrag, Umsatz, Absatz, CLV, Share of Wallet) in Frage.⁶⁷ Ferner ist zu berücksichtigen, dass die Existenz und Dauer der Phasen abhängig vom Leistungstyp variieren können.⁶⁸

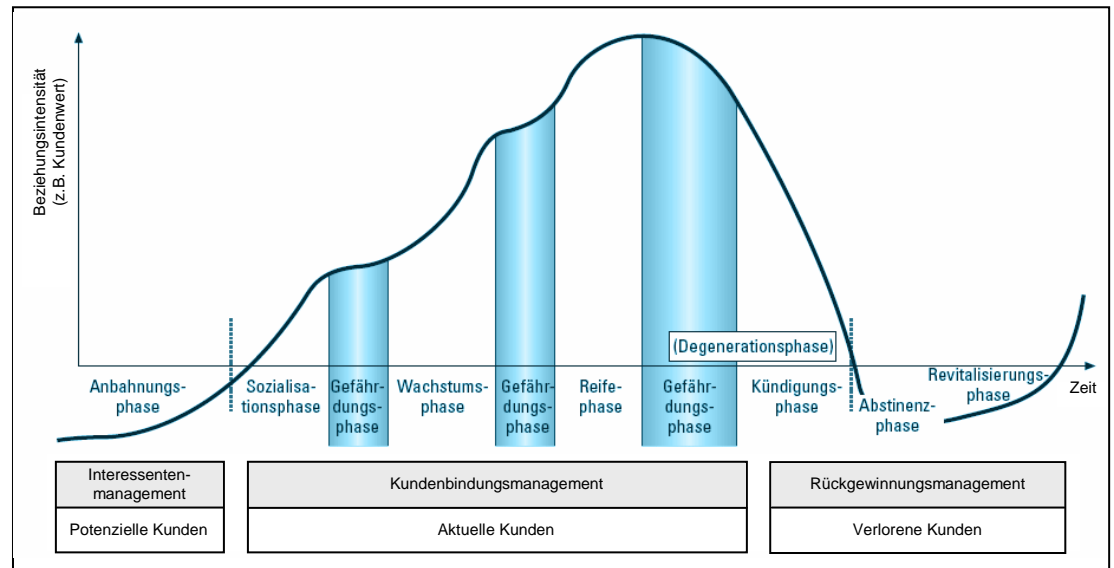


Abbildung 4: Kundenbeziehungsdefizite im Rahmen des Kundenbeziehungslebenszyklus
Quelle: STAUSS (2006), S. 434

Im Hinblick auf das Customer Recovery Management ist zu beachten, dass sowohl (Abwanderungs-)Gefährdungsphasen als auch vollzogene Abwanderungen in der unternehmerischen Praxis in nahezu jeder Phase des Beziehungslebenszyklus auftreten, und zwar immer dann, wenn ein Kunde sich mit dem Gedanken einer Auflösung der Geschäftsbeziehung auseinandersetzt.⁶⁹ Jeder Wechsel in eine neue Phase bietet zwar auf der einen Seite Potenzial, die Geschäftsbeziehung zu intensivieren, auf der anderen Seite erhöht sich jedoch auch die Gefahr von Abwanderungen, wenn die neuen Kundenbedürfnisse seitens des Unternehmens nicht erkannt und befriedigt werden.⁷⁰ Neben der Einbeziehung mehrerer **Gefährdungsphasen** berücksichtigt dieses Modell durch Andeutung des Beginns eines zweiten Lebenszyklus auch die Tatsache, dass eine Beziehungsauflösung nicht ein endgültiges Ende darstellen muss, sondern nach einer Phase der Abstinenz die Beziehung erneut aufgenommen werden kann.⁷¹

⁶⁷ Vgl. BRUHN (2009b), S. 60 f.

⁶⁸ Vgl. BRUHN (2009b), S. 64 f. Ein Kunde muss nicht zwangsläufig alle Phasen durchlaufen, es können auch Phasen übersprungen werden (z.B. Kundenabwanderung direkt nach der Wachstumsphase). Die Gefährdungsphasen fallen bei Standardleistungen (z.B. Konsumgüter) tendenziell kürzer aus als bei Individualleistungen (z.B. Investitionsgüter).

⁶⁹ Vgl. STAUSS/SEIDEL (2007), S. 30.

⁷⁰ Vgl. EICKBUSCH (2002), S. 49.

⁷¹ Vgl. STAUSS (2006), S. 433 f.

2.3 Stand der Forschung zum Customer Recovery Management

2.3.1 Forschungsbeiträge zur Kundenabwanderung

Die gegenüber der Kundenbindungsliteratur vergleichsweise geringe Anzahl von Arbeiten zur Kundenabwanderungsthematik ist durch einen starken Marketing- und Kundenfokus gekennzeichnet. Dabei liegen die Forschungsschwerpunkte auf den Ursachen, dem Verlauf und den Typologien einer Kundenabwanderung; es geht also vor allem um die Fragen, warum und auf welche Weise eine Geschäftsbeziehung beendet wird. Darüber hinaus stellen einige Arbeiten auf die konkrete Ausgestaltung eines marketingorientierten Churn Managements einschließlich der Möglichkeiten einer Abwanderungsfrüherkennung und -prävention ab.

Bevor auf einzelne relevante Forschungsarbeiten ausführlich eingegangen wird, soll zum besseren Verständnis zunächst eine grobe Strukturierung der Kundenabwanderungsliteratur vorgenommen werden. Dazu können folgende Kriterien bzw. Abwanderungsdimensionen⁷² herangezogen werden:

- Art der Geschäftsbeziehung (B2C/B2B),
- Initiator der Beziehungsbeendigung (Unternehmen/Kunde),
- Formalisierungsgrad der Beziehung (vertraglich/nichtvertraglich),
- Abwanderungsumfang (total/partiell),
- Ereignis-/Prozessorientierung.

In der Literatur zur Beendigung von Geschäftsbeziehungen kann generell dahingehend unterschieden werden, ob Business-to-Business (**B2B**)-Beziehungen⁷³ oder Business-to-Consumer (**B2C**)-Beziehungen betrachtet werden. Auch wenn Letztere in dieser Arbeit im Vordergrund stehen, können controllingspezifische Grundüberlegungen durchaus auch auf rein unternehmerische Geschäftsbeziehungen übertragen werden.

Des Weiteren lassen sich die Forschungsarbeiten bezüglich des Merkmals „**Initiator der Beziehungsbeendigung**“ differenzieren; hier geht es darum, ob unternehmens-, kunden- oder beidseitig ausgelöste Abwanderungen analysiert werden. Die vom Un-

⁷² Vgl. PICK (2008), S. 20; SIEBEN (2002), S. 42.

⁷³ Vgl. u.a. ALAJOUTSIJÄRVI/MÖLLER/TÄHTINEN (2000); BUCHANAN/MICHELL (1991); BUTZER-STROTHMANN (1999); DURDEN/ORSMAN/MICHELL (1997); GHOSH/TAYLOR (1999); GILLER/MATEAR (2000); GRONHAUG/HENJESAND/KOVELAND (1999); HEIDE/WEISS (1995); HENKE (1995); HOLM-LUND-RYTKÖNEN/STRANDVIK (2005); MICHELL/CATAQUET/HAGUE (1992); NIELSON (1996); PERRIEN/PARADIS/BANTING (1995); PING (1993, 1994, 1995, 1997, 1999); PING/DWYER (1992); SCHARFF (2005); TÄHTINEN (2001); TÄHTINEN/HALINEN (2002); TECKLENBURG (2008); WAGNER/FALKENRECK (2009); YANAMANDRAM/WHITE (2006); YOUNG/DENIZE (1995).

ternehmen bzw. Anbieter veranlasste Kundenabwanderung wird in der Literatur neuerdings unter den Begriffen „Exit Management“, „involuntary churn“, „Divestment“ oder „Demarketing“ diskutiert⁷⁴ und zielt darauf ab, unprofitable Geschäftsbeziehungen zu beenden. Die vorliegende Arbeit bezieht sowohl die kunden- als auch die unternehmensinitiierte Beziehungsbeendigung mit ein, da sich unter Controllinggesichtspunkten beides als interessant erweist.

Ferner kann, wie bereits erläutert, eine Unterscheidung im Hinblick auf den **Formalisierungsgrad** der betrachteten Geschäftsbeziehung, d.h. vertraglich oder nichtvertraglich, vorgenommen werden.⁷⁵ Ein Großteil der einschlägigen Literatur beschäftigt sich aufgrund der besseren Abgrenzbarkeit einer Kundenabwanderung und Datenverfügbarkeit mit formalen Beziehungen. Aus dem Blickwinkel des Controlling sollen in dieser Arbeit beide Kundenbeziehungsarten berücksichtigt werden.

In Bezug auf den **Abwanderungsumfang** lassen sich die Forschungsarbeiten danach klassifizieren, ob sie eine Kundenabwanderung als „totale Kundenabwanderung“ – i.S.e. Auflösung aller in Anspruch genommenen Angebotsleistungen bzw. vollständigen Aufhebung der gesamten Geschäftsbeziehung (z.B. Löschung aller Bankkonten) – oder als „partielle Kundenabwanderung“ – i.S.e. Reduzierung bzw. teilweise Auflösung der Leistungen (z.B. Verlagerung des Girokontos zu einem anderen Kreditinstitut, Depot bleibt bestehen) – auffassen.⁷⁶ Da es in der vorliegenden Arbeit das Ziel ist, das Controlling sowohl im Rahmen der Kundenabwanderungsfrüherkennung und -prävention als auch der Kundenrückgewinnung zu erforschen, kommen hier beide Abwanderungsformen, partiell und total, zum Tragen.

Eng damit verbunden und analog zu der in Tabelle 1 vorgenommenen Unterteilung in „Kundenabwanderung i.e.S.“ und „Kundenabwanderung i.w.S.“ kann zwischen **ereignis- und prozessorientierten** Kundenabwanderungen differenziert werden.⁷⁷ Die Literaturrecherche hat gezeigt, dass die Arbeiten, welche den Prozesscharakter der Kundenabwanderung hervorheben, deutlich überwiegen. Im Gegensatz zu den ereignisbezogenen Ansätzen, bei denen letztlich nur eine Situation bzw. ein einziges Ereignis zur Kundenabwanderung führt, legt die prozessorientierte Betrachtungswei-

⁷⁴ Vgl. ALAJOUTSIJÄRVI/MÖLLER/TÄHTINEN (2000); BAILLIE (2003); BRUHN (2009a); BUMBACHER (2000); FINSTERWALDER (2008); FISCHER/SCHMÖLLER (2006), S. 487 ff.; GÜNTER/HELM (2003); HELM/ROLFES/GÜNTER (2006); LUCCO (2008), S. 9; MITTAL/SARKEES (2006), S. 71 ff.; TOMCZAK/REINECKE/FINSTERWALDER (2000); XIE/GERSTNER (2007), S. 18 ff.

⁷⁵ Vgl. LOVELOCK (1996), S. 39.

⁷⁶ Vgl. EICKBUSCH (1995), S. 10 ff.; AHN/HAN/LEE (2006), S. 552 ff.

⁷⁷ Für einen Überblick über ereignisorientierte Untersuchungen siehe MICHALSKI (2002), S. 21 f.

se ein Zusammenwirken mehrerer Ereignisse bzw. Ursachen und damit verbunden eine längere Abwanderungsphase zugrunde („the long good bye“).⁷⁸ Diesbezüglich werden nachfolgend zentrale Forschungsbeiträge zum Verlauf und zu Einflussgrößen einer Kundenabwanderung in Form einschlägiger Modelle vorgestellt. Ein grundlegendes Verständnis des Abwanderungsprozesses ist auch für ein entsprechendes Controlling von Bedeutung, weshalb wichtige Aspekte der Modelle an späterer Stelle wieder aufgegriffen werden.

Mit dem „Model of the Exit Process“ hat STEWART einen ersten Versuch unternommen, den Kundenabwanderungsprozess in seinen Grundzügen zu erfassen. Dabei werden, basierend auf einer explorativen Untersuchung bei Bankkunden, zentrale Prozesselemente der Abwanderung – Problem, Aktivität, Evaluation, Emotion, Abwanderung, Post-Evaluation – identifiziert.⁷⁹

Ein weiteres Modell des Kundenabwanderungsprozesses, das „Catalytic Switching Model“, geht auf ROOS zurück. Hier werden vier Stufen unterschieden: der Auslöser („trigger“), der Ausgangs- bzw. Beziehungsstatus („initial state“), der Prozess („process“) und das Ergebnis („outcome“).⁸⁰ Der auslösende Impuls kennzeichnet den Beginn des Abwanderungsprozesses. Der Ausgangsstatus bringt die Beziehungsstärke respektive den aktuellen Loyalitätsgrad zu Beginn des Abwanderungsprozesses zum Ausdruck, charakterisiert durch die Dauer der Kundenbeziehung, Involvement und Commitment. Als für den Abwanderungsprozess typische Prozessmerkmale werden Push-Determinanten (Abwanderungsgründe), Swayer-Determinanten (Beschleuniger/Verzögerer des Prozesses) und Pull-Determinanten (Faktoren, die eine Wiederauf-

⁷⁸ Vgl. COULTER/LIGAS (2000), S. 669 ff.; CANNIE (1994), S. 42 ff.

⁷⁹ Vgl. STEWART (1998a), S. 9.

(1) Problem (vier Problem- bzw. Abwanderungsgrundkategorien: Ausstattung, Service, Information/Kommunikation, Gebühren/Preise); (2) Aktivität (Kontaktaufnahme des Kunden zum Unternehmen zwecks Lösung der Probleme, z.B. in Form einer Beschwerde); (3) Evaluation (Transaktionsebene: kritische Ereignisse, Reaktion seitens des Unternehmens; Beziehungsebene: Länge, Inhalt/Art und Zukunftsaussichten; Attraktivität und Anzahl der Alternativen sowie das Kundenwissen über alternative Angebote; Kundenerwartungen, wie z.B. Fehlerkorrektur); (4) Emotion (Ausmaß von z.B. Ärger, Enttäuschung, Frustration)*; (5) Abwanderung (persönlich, schriftlich, telefonisch oder Kündigungsabwicklung durch das neue Unternehmen); (6) Post-Evaluation der Abwanderungsentscheidung.

* Hieraus lässt sich auf eine hohe Bedeutung der affektiven Komponente im Kundenabwanderungsprozess schließen (vgl. WIEDMANN/HENNIGS/KUDLINSKA (2006), S. 41 f.; MICHALSKI (2002), S. 77). Dabei treten starke Emotionen weniger aufgrund eines bestimmten Problems, sondern eher wegen der aus Kundensicht unzureichenden Unternehmensreaktion zur Problembehebung auf, oder in Situationen, in denen sich das Problem wiederholt. Auch sozialpsychologische Untersuchungen zeigen, dass die letzte Beziehungsphase für die Interaktionspartner mit Stress verbunden ist (vgl. DWYER/SCHURR/OH (1987), S. 19). Ebenso PERRIEN/PARADIS/ BANTING (1995, S. 327): „[...] it's the emotional side of the relationship that often propels or defuses the propensity to divorce.“

⁸⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden ROOS (1999b), S. 248 ff.

nahme der Geschäftsbeziehung begünstigen) identifiziert. Das Ergebnis der Kundenabwanderung bezieht sich zum einen auf die Länge des Abwanderungsprozesses und zum anderen auf die Verbindlichkeit der Entscheidung (irreparable oder reparable Abwanderungsentscheidung). Dabei liefern reversible Abwanderungsprozesse zudem wertvolle Ansatzpunkte für eine Kundenrückgewinnung.

Von MICHALSKI stammt das Merkmale-Phasen-Typen (MPT)-Modell, das den Prozess der Kundenabwanderung zu erklären versucht und viele der Elemente aus den zuvor beschriebenen Modellen aufgreift (siehe Abbildung 5). Ihre Arbeiten können für die prozessorientierte Sichtweise als maßgeblich bezeichnet werden.

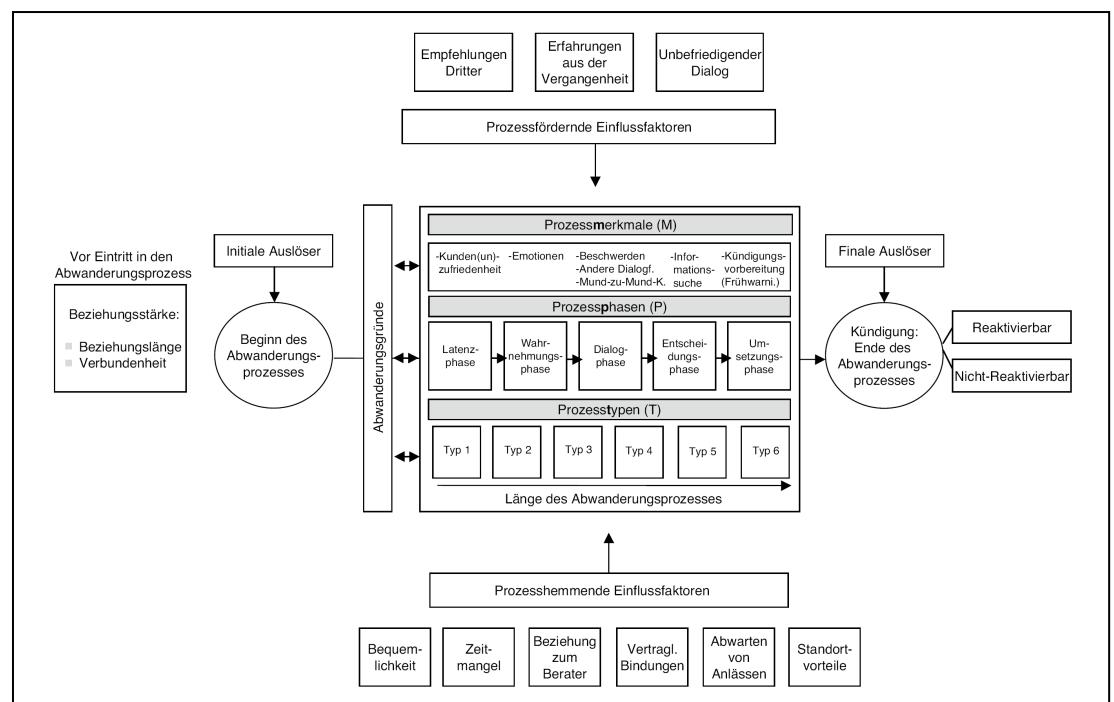


Abbildung 5: MPT-Modell des Kundenabwanderungsprozesses
Quelle: MICHALSKI (2002), S. 109

In diesem Abwanderungsmodell werden initiale Auslöser (Aktivierung des Abwanderungsprozesses i.S.e. Überdenkens der Geschäftsbeziehung) und finale Auslöser (Einleitung der Umsetzung des Abwanderungsvorhabens) unterschieden.⁸¹ Hinsichtlich der Prozessmerkmale (M) wird zwischen solchen Faktoren differenziert, die einen Abwanderungsprozess kennzeichnen, und solchen, die eine dynamisierende Wirkung auf die Kundenabwanderung ausüben (prozessfördernde bzw. -hemmende Einflussfaktoren).⁸² Als Prozessphasen (P), die typischerweise innerhalb des Abwan-

⁸¹ Vgl. MICHALSKI (2002), S. 113-118.

⁸² Vgl. hierzu ausführlich MICHALSKI (2002), S. 127-139.

derungsprozesses auftreten, werden die Latenz-, Wahrnehmungs-, Dialog-, Entscheidungs- und Umsetzungsphase unterschieden.⁸³ Ferner findet im Rahmen des MPT-Modells eine Klassifizierung in sechs Abwanderungsprozessstypen (T) statt – in Abhängigkeit von der Prozesslänge und der Stärke der Reaktion (Emotionalitätsgrad): reaktive Abwanderung, Kurzschluss-, Verzweiflungs-, Plan-, Muss- und Wunschabwanderung.⁸⁴

Neben den Arbeiten, die sich mit dem Prozess einer Kundenabwanderung auseinandersetzen, leistet eine zweite Kategorie von Arbeiten einen Erklärungsbeitrag zu den Ursachen und Gründen einer Geschäftsbeziehungsauflösung. Es liegen verschiedene Systematisierungsansätze von Abwanderungsgründen vor (siehe Tabelle 9); in konzeptionellen wie auch empirischen Arbeiten werden Abwanderungsgrundkategorien bzw. Faktoren, die eine Kundenabwanderung bewirken können, identifiziert.⁸⁵ Der am weitesten verbreitete Ansatz unterscheidet zwischen unternehmensbezogenen (z.B. hohes Preisniveau, Mängel im Leistungsangebot, Image), kundenbezogenen (z.B. Bedarfswegfall, Variety Seeking) und wettbewerbsbezogenen (z.B. attraktives Preis-/Leistungsverhältnis der Konkurrenz, Wechselangebot) Abwanderungsgründen (siehe Abbildung 18).⁸⁶ Interessanterweise zeigen die Ergebnisse von Studien aus unterschiedlichen Branchen, dass eine große Mehrheit der Kundenabwanderungen mehrfaktoriell begründet ist, d.h. nicht ein einzelner Grund, sondern mehrere Gründe haben letztlich zu einem Beziehungsabbruch geführt.⁸⁷

Da Kundenabwanderungen oftmals auf preisliche oder qualitätsbezogene Aspekte des Leistungsangebots zurückzuführen sind, nehmen STAUSS und SEIDEL eine Diffe-

⁸³ Vgl. hierzu ausführlich MICHALSKI (2002), S. 140-145.

⁸⁴ Vgl. hierzu ausführlich MICHALSKI (2002), S. 145-152; BRUHN (2009b), S. 64 f.; ähnlich ROOS/STRANDVIK (1996), S. 15: Länge des Abwanderungsprozesses/Intensität der Reaktion – kurz/stark (Typ 1): Radikalabwanderung (Geschäftsbeziehung wird schnell und endgültig abgebrochen); lang/stark (Typ 2): Planabwanderung (Beziehungsabbruch dauert lange, Kunde hat keine Rückkehrabsichten); kurz/schwach (Typ 3): Kurzschlussabwanderung (Geschäftsbeziehung wird schnell, aber nicht endgültig abgebrochen); lang/schwach (Typ 4): Zweifelabwanderung (Geschäftsbeziehung wird sukzessive und nicht endgültig abgebrochen, Rückkehrmöglichkeiten bestehen).

⁸⁵ Branchenübergreifend: HIGIE/PRICE/FITZMAURICE (1993), KEAVENEY (1995), COULTER/LIGAS (2000), HOMBURG/SCHÄFER (1999), SAUERBREY (2000); Banken: WITT (1986), FINKELMAN/GOLAND (1990), LEWIS (1991), RUST/ZAHORIK (1993), RIEKEBERG (1995), ZOLLNER (1995), COLGATE/STEWART/KINSELLA (1996), STEWART (1996), BANSAL (1997), CHAKRAVARTY/FEINBERG/WIDDOWS (1997), COLGATE/HEDGE (2001), ATHANASSOPOULOS (2000), MICHALSKI (2002); Versicherungen: STAUSS/SEIDEL (2009); Hotel: WRANGE (1997); Telekommunikation: MOODY (1998); Software: TÄHTINEN (2001); Lebensmitteleinzelhandel: ROOS (1996-1999).

⁸⁶ Vgl. MICHALSKI (2002), S. 43.

⁸⁷ Vgl. KEAVENEY (1995), S. 75 ff.

renzierung in vertriebene bzw. abgeworbene Preis- und Qualitätskündiger vor.⁸⁸ Gemäß ihren Untersuchungsergebnissen ist der Anteil von Preiskündern in vertraglichen (Versicherungs-)Geschäftsbeziehungen deutlich größer als der von Qualitätskündern. Ferner sind Preiskünder überwiegend wettbewerbsbezogen motiviert und neigen im Vergleich zu den Qualitätskündern stärker dazu, gleich sämtliche Verträge aufzukündigen. So wie sich diese Studie auf grundsätzlich vermeidbare Kundenabwanderungen beschränkt, impliziert der Terminus Kundenabwanderung in vorliegender Arbeit unter Controllinggesichtspunkten ebenfalls ausschließlich vermeidbare Kundenverluste bzw. eine „unnatürliche Kundenfluktuation“; unvermeidbare Abwanderungen, beispielsweise durch Tod, bleiben beim Customer Recovery Controlling außen vor.⁸⁹

Des Weiteren diskutieren Arbeiten aus der Kunden(un)zufriedenheitsforschung die Unzufriedenheit eines Kunden als zentralen Abwanderungsgrund.⁹⁰ Im Rahmen der Relationship Marketing-Literatur wird ferner der Investitions- bzw. Bindungsgrad der Beziehungspartner in Verbindung mit der Destabilisierung von Geschäftsbeziehungen thematisiert.⁹¹ Darüber hinaus setzt sich im Kundenabwanderungskontext eine Reihe von Forschungsarbeiten mit Migrationsbarrieren auseinander.⁹² Dabei können vor allem die subjektiv wahrgenommenen Kosten einer Beziehungsbeendigung seitens des Kunden als Barriere einer Abwanderungsentscheidung wirken.⁹³

Schließlich liefert eine dritte Kategorie von Arbeiten einen Forschungsbeitrag zum Kundenabwanderungsmanagement, insbesondere in Richtung Strategien und Maßnahmen zur Früherkennung und Prävention von Kundenabwanderungen. In Bezug auf die Modellierung von Frühwarnsystemen sind die konzeptionellen Arbeiten von BUTZER-STROTHMANN, MEYER, MICHALSKI, PFEIFER/CARRAWAY und TÜRLING sowie die empirischen Arbeiten von BUCHANAN/MICHELL (Werbebranche), DUBS, RIEKEBERG und SCHNEIDER/NELKE/POLONI (Banken), LI (Telekommunikation),

⁸⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden STAUSS/SEIDEL (2009), S. 148, 150 ff.

⁸⁹ Zum Unterschied vermeidbarer und unvermeidbarer Abwanderungen siehe BARTH/KALETSCHE (2001), S. 134 ff.; DUBS (1998), S. 70 f.; MEYER ZU SELHAUSEN/RIEKEBERG (1997), S. 366. „Natürliche Kundenabwanderungen“ müssen selbstverständlich in anderen Statistiken berücksichtigt werden, was wiederum voraussetzt, dass die Lösungsgründe im Unternehmen erfasst werden (vgl. hierzu auch KERNER (2005), S. 224).

⁹⁰ Für eine ausführliche Übersicht zu Untersuchungen im Rahmen der Kunden(un)zufriedenheitsforschung siehe HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL (2008), S. 115 ff.

⁹¹ Vgl. KERNER (2002), S. 216 f. (Loyalitätsgrad als Risikoindikator); BRUHN (2009b), S. 60.

⁹² Vgl. z.B. MORGAN/HUNT (1994), S. 23 ff.

⁹³ Vgl. STEWART (1998b), S. 241.

KRAFFT (Versandhandel) und RÜGER (Internet-Dienstleistung) zu nennen.⁹⁴ Während sich die konzeptionellen Arbeiten im Wesentlichen mit unterschiedlichen Methoden zur Gestaltung von Frühwarnsystemen auseinandersetzen (v.a. Neuronale Netze, Logistische Regression, Hazard-Modelle, Markov-Ketten, Entscheidungsbäume; siehe Kapitel 4.2.1.2), geht es in den empirischen Arbeiten vornehmlich darum, durch den Einsatz dieser Methoden eine möglichst hohe Trefferquote bei der Klassifizierung abwanderungs(un)gefährdeter Kunden zu erzielen. Die Forschungsarbeiten zum Management der Abwanderungsprävention legen ihren Schwerpunkt auf die Entwicklung und Analyse verschiedener Arten von Präventionsstrategien, die je nach Abwanderungstyp und -status mit den einzelnen Instrumenten des Marketing-Mix umzusetzen sind (siehe Kapitel 4.2.2.2).⁹⁵

Angesichts der Tatsache, dass in der vorliegenden Arbeit die Controllingperspektive im Vordergrund steht, werden nun wichtige Forschungsergebnisse mit Controllingbezug aufgezeigt. Tabelle 3 gibt einen Überblick von Arbeiten im Rahmen der Früherkennung und Prävention von Kundenabwanderungen, die einen Erklärungsbeitrag zu einzelnen Controllingaspekten liefern und sich demzufolge für diese Arbeit als besonders interessant erweisen.

Autor(en)	Untersuchungsschwerpunkt	Datengrundlage/Methodik	Zentrale Ergebnisse
1. COLGATE/STEWART/KINSELLA (1995); 2. PAGE/PITT/BERTHON (1996); 3. REICHELDELD/SASSER (1990)	Profitabilitätseffekte von Kundenabwanderung; Zusammenhang von Kundenabwanderung und Unternehmensprofitabilität	1. Befragung von irländischen Studenten bezüglich ihrer Bankverbindung (n=922) 2. Fallbeispiel 3. Untersuchung von Praxisbeispielen aus 24 Branchen (n>100)	Eine Reduktion der Abwanderungsrate hat große Auswirkungen auf die Unternehmensprofitabilität und sichert Marktanteile gegenüber der Konkurrenz.
EICKBUSCH (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modellierung eines Klassifikationssystems für Kundenabwanderung ▪ Quantifizierung einer Abwanderungssituation 	Analyse von Kundendaten des Privatkundengeschäfts eines Kreditinstituts (ca. 110.000 Kunden)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verringerung der Kundenabwanderungszahlen ist profitabler als die Intensivierung der Neukundenakquisition ▪ Signifikante ökonomische Vorteile einer Reduktion partieller Kundenabwanderungen gegenüber einer vollständigen Abwanderung
MICHALSKI (2004)	Kündigungspräventionsmanagement	Konzeptionell	Die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Prävention ist umso größer, je besser das Unternehmen die Hintergründe des Kunden kennt.

⁹⁴ Vgl. BUTZER-STROTHMANN (1999), S. 145 ff.; MEYER (2009), S. 240 ff.; MICHALSKI (2002), S. 225 ff.; PFEIFER/CARRAWAY (2000), S. 43 ff.; TÜRLING (2000), S. 159 ff.; BUCHANAN/MICHELL (1991), S. 72 ff.; DUBS (1999), S. 84 ff.; RIEKEBERG (1995); SCHNEIDER/NELKE/POLONI (2001), S. 159 f.; LI (1995), S. 17 ff.; KRAFFT (2002), S. 117 ff.; RÜGER (2003), S. 119 ff.

⁹⁵ Vgl. DE SOUZA (1992), S. 24 ff.; PEARSON/GESSNER (1999), S. 16 ff.; REICHELDELD (1996), S. 56 ff.

1. RÜGER (2003); 2. MEYER (2009); 3. KERNER (2002)	Entwicklung eines Frühwarnsystems für den Bereich der Kundenabwanderung	1. Untersuchung des Verhaltens von Web Browser-Kunden 2. Konzeptionelle Vorbereitung eines Churn-Warnsystems 3. Konzeptionelle Ausgestaltung eines CRM-Systems bei Banken	Kategorien von Frühwarnindikatoren: - Kundenstammdatenänderung - Portal-/Produktnutzung - Kundenbeziehungsmerkmale - Kontaktverhalten - Beschwerdeverhalten - Responseverhalten - Externe Faktoren (u.a. Wettbewerb)
----------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabelle 3: Ausgewählte Forschungsarbeiten zu controllingrelevanten Aspekten von Kundenabwanderung
Quelle: Eigene Darstellung

2.3.2 Forschungsbeiträge zur Kundenrückgewinnung

Im Kontext der Kundenabwanderung wird zunehmend auch die Bedeutung der Kundenrückgewinnung hervorgehoben. Während die ersten Veröffentlichungen in diesem Bereich schwerpunktmäßig auf die Beziehungsbeendigung abstellen, rückt der Forschungsaspekt einer Beziehungsreaktivierung etwa seit der Jahrtausendwende verstärkt in den Fokus.

Die empirischen Forschungsarbeiten zu diesem Themengebiet geben eine erste Bestandsaufnahme der Unternehmenspraxis, vermitteln spezifische Handlungsempfehlungen und Erfahrungen zur Ausgestaltung von Kundenrückgewinnungsaktivitäten oder diskutieren praktische Ansatzpunkte eines Rückgewinnungsmanagements. Verschiedene Untersuchungen konstatieren übereinstimmend hohe Rückgewinnungsquoten und belegen zudem beachtliche Renditen, wonach sich Kundenrückgewinnungsmaßnahmen als durchaus rentable Investition respektive als „*one of the most profitable forms of direct customer communication*“⁹⁶ herausstellen. So ergeben sich etwa nach einer vom Institut für Marktorientierte Unternehmensführung durchgeführten Studie branchenspezifische Rückgewinnungsrenditen von 41% (Finanzdienstleistung) bis 102% (Automobil).⁹⁷ Ähnlich gehen aus der Unternehmensbefragung von SAUERBREY und HENNING Rückgewinnungsraten von bis zu 40% sowie positive Rückgewinnungsrenditen bis über 100% hervor.⁹⁸ Überdies stellen mehrere Studien fest, dass die Kosten zur Rückgewinnung eines abgewanderten Kunden deutlich unter den Kosten zur Akquisition eines neuen oder auch zur Bindung eines be-

⁹⁶ STAUSS/FRIEGE (1999), S. 360.

⁹⁷ Vgl. HOMBURG/SCHÄFER (1999), S. 20; vgl. hierzu auch HESKETT/SASSER/SCHLESINGER (1997) und STAUSS/FRIEGE (2003), S. 539.

⁹⁸ Vgl. SAUERBREY/HENNING (2000), S. 13 f., 19; SCHULZ-KLINGAUF (2000), S. 109; STARKE (2000), S. 138 f.

stehenden Kunden liegen.⁹⁹ Des Weiteren wird in der Literatur an mehreren Stellen auf die großen Profitabilitätspotenziale zurückgewonnener Kunden hingewiesen.¹⁰⁰ Man geht davon aus, dass Kunden nach ihrer Rückgewinnung oftmals eine stärkere Loyalität und ein größeres Vertrauen gegenüber dem Unternehmen entwickeln als dies permanent treue Kunden tun. Daher wird in diesem Zusammenhang auch vermutet, dass der potenzielle Wert eines wiedergewonnenen Kunden den eines dauerhaft treu gebliebenen Kunden i.d.R. übersteigt.

In Anbetracht dieser hohen Rückgewinnungserfolge, die in Unternehmen realisiert werden können, verwundert es umso mehr, dass gemäß empirischen Untersuchungsergebnissen immer noch zahlreiche Unternehmen relativ gleichgültig auf vollzogene Kundenabwanderungen reagieren, ein systematisches Vorgehen bei der Rückgewinnung abgewanderter Kunden kaum erfolgt und demzufolge das Potenzial dieses Kundensegments nicht ausreichend ausgeschöpft wird.¹⁰¹ Damit geht auch die aktuelle DETECON-Studie konform; hiernach werden gezielte Rückgewinnungsmaßnahmen bis dato nur vereinzelt praktiziert und obgleich der hohen Relevanz dieser Thematik werden verhältnismäßig geringe finanzielle Mittel in die Kundenrückgewinnung investiert.¹⁰² Ebenfalls sprechen die Resultate einer von BRUHN und MICHALSKI vorgenommenen Befragung in der Finanzdienstleistungsbranche dafür, dass ein professionelles Kundenrückgewinnungsmanagements (KRM) in der Unternehmenspraxis weit entfernt ist von einer flächendeckenden Implementierung.¹⁰³ So sind beispielsweise ca. der Hälfte der befragten Unternehmen noch nicht einmal die Kundenabwanderungsgründe bekannt.

Einen weiteren empirischen Forschungsbeitrag zur Kundenrückgewinnungsthematik liefern SIEBEN bzw. HOMBURG/SIEBEN/STOCK. Basierend auf einer Befragung privater Mobilfunkkunden kristallisieren sich insbesondere drei Qualitätsdimensionen der Kundenrückgewinnungsaktivität eines Unternehmens als wichtige Einflussfaktoren des Rückgewinnungserfolgs heraus: kundenspezifisch wahrgenommene Qualität von

⁹⁹ Vgl. DETECON (2009), S. 18; SAUERBREY/HENNING (2000), S. 7, 18; SCHÄFER/KARLSHAUS/SIEBEN (2000), S. 56; SCHÜLLER (2007), S. 9; SIEBEN (2002), S. 151; STAUSS/FRIEGE (2003), S. 538 ff.

¹⁰⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden HOMBURG/SCHÄFER (1999), S. 2 f.; KEHL (2001), S. 208; MÜNSTER/SEIDL (2008a), S. 315; RUTSATZ (2004), S. 180. VAVRA merkt hierzu an, dass ehemalige Kunden gegenüber dem Unternehmen zumeist noch über eine gewisse Restloyalität bzw. „Goodwill“ verfügen und somit leichter zurückgewonnen werden können (vgl. VAVRA (1995), S. 220).

¹⁰¹ Vgl. DETECON (2009), S. 5; SEIDL (2009), S. 16; SIEBEN (2002), S. 4.

¹⁰² Vgl. DETECON (2009), S. 12 f., 14 f.

¹⁰³ Vgl. hierzu und im Folgenden BRUHN/MICHALSKI (2001), S. 115 f.; siehe ergänzend MICHALSKI (2002), S. 189 f.

Rückgewinnungsangebot, -prozess und -interaktion (siehe auch Kapitel 2.4.3).¹⁰⁴ Darüber hinaus werden Kundenmerkmale (Alter, Involvement, Wunsch nach Abwechslung) sowie Merkmale der Geschäftsbeziehung (Zufriedenheit mit der Beziehung) als erfolgsrelevant identifiziert.

RUTSATZ analysiert am Beispiel des Versandhandels u.a. die Determinanten der Rückgewinnungswahrscheinlichkeit und nimmt eine experimentelle Überprüfung der Vorteilhaftigkeit unterschiedlicher Timing- und Personalisierungsstrategien zur Kundenrückgewinnung vor.¹⁰⁵ Diesbezüglich kann nachgewiesen werden, dass sowohl die Personalisierung als auch das Timing von Rückgewinnungsmaßnahmen wichtige Stellhebel sind, um hohe Rückgewinnungsquoten zu erzielen (siehe Kapitel 5.2.3.4). Im Hinblick auf den Personalisierungs- bzw. Individualisierungsaspekt finden sich zudem bei MANN wichtige Ansatzpunkte für den Einsatz von Dialogmarketing im Rahmen des Rückgewinnungsprozesses.¹⁰⁶

Zu den empirischen Forschungsarbeiten im Rahmen der Kundenrückgewinnung ist auch die Arbeit von PICK zu zählen, wobei es vor allem um die Analyse zentraler Bestimmungsfaktoren der Wiederaufnahmebereitschaft und des tatsächlichen Wiederaufnahmeverhaltens aus der Perspektive abgewanderter Kunden geht.¹⁰⁷

Ein zentraler Forschungsbeitrag zu den konzeptionellen Grundlagen eines KRM stammt von STAUSS. Er unterscheidet drei Phasen eines Rückgewinnungsmanagements, nämlich die Rückgewinnungsanalyse (Kundenwert- und Kündigungsgrundanalyse, Segmentierung verlorener Kunden), Rückgewinnungsaktivitäten (kundenindividueller Dialog, Rückgewinnungsangebot) und das Rückgewinnungscontrolling (Erfolgsquoten, Rückgewinnungskosten/-nutzen, Return on Regain Management).¹⁰⁸ Speziell in Bezug auf das Rückgewinnungscontrolling ist zu beanstanden, dass hierunter nur eine ex post Erfolgskontrolle bzw. eine rein monetäre Wirtschaftlichkeitsanalyse subsumiert wird. Ähnliche Phasenbetrachtungen im Rahmen des Rückgewinnungsmanagements nehmen auch BÜTTGEN, MICHALSKI, HOMBURG/SCHÄFER, RUTSATZ sowie SCHÖLER vor (siehe Kapitel 2.5.2).¹⁰⁹ Als bedeutende Unterstützungsfaktoren eines erfolgreichen KRM werden organisatorische, informationstech-

¹⁰⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden HOMBURG/SIEBEN/STOCK (2004), S. 35; SIEBEN (2002), S. 104 ff.

¹⁰⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden RUTSATZ (2004), S. 113 ff., 182 ff., 216 ff.

¹⁰⁶ Vgl. MANN (2009), S. 170 ff.

¹⁰⁷ Vgl. PICK (2008), S. 93 ff.

¹⁰⁸ Vgl. STAUSS (2000a), S. 457.

¹⁰⁹ Vgl. BÜTTGEN (2003), S. 63 ff.; MICHALSKI (2002), S. 184; HOMBURG/SCHÄFER (1999), S. 5; RUTSATZ (2004), S. 43; SCHÖLER (2004), S. 521.

nologische und mitarbeiterbezogene Voraussetzungen genannt (siehe hierzu Kapitel 5.2.4.1.2, 5.2.4.1.3 und 5.2.4.2).¹¹⁰

Da die Forschung hinsichtlich Determinanten und Erfolgsfaktoren der Kundenrückgewinnung noch relativ am Anfang steht, werden nachfolgend zusätzlich Untersuchungen aus einem angrenzenden Forschungsbereich herangezogen. Angesichts der Tatsache, dass es sich bei einer Kundenabwanderung zumeist um ein kritisches Ereignis in einer Geschäftsbeziehung handelt, erweisen sich Forschungsarbeiten zum Umgang mit Krisen in Unternehmen-Kunde-Beziehungen als besonders geeignet. Diese lassen sich typischerweise den Bereichen Beschwerdemanagement bzw. Service Recovery zuordnen. Das Beschwerdemanagement ist die Gesamtheit aller Maßnahmen, die ein Unternehmen bei artikulierter Unzufriedenheit des Kunden ergreift, um die Zufriedenheit des Beschwerdeführers wieder herzustellen, gefährdete Kundenbeziehungen zu stabilisieren und so Abwanderungen zu vermeiden.¹¹¹ Mehrere Arbeiten, darunter die von BLODGETT/HILL/TAX, GOODWIN/ROSS, STAUSS/SEIDEL, HOFFMAN/KELLEY, SMITH/BOLTON/WAGNER und TAX/BROWN/CHANDRASHEKARAN, leisten einen wichtigen Beitrag zur Untersuchung des Wirkungszusammenhangs zwischen unternehmerischem Servicefehler und der Service Recovery.¹¹² Diese Autoren untermauern die Wichtigkeit eines professionellen Managements von Konfliktsituationen für die Fortführung einer Geschäftsbeziehung. Es wird nachgewiesen, dass die vom Kunden empfundene Gerechtigkeit dabei eine zentrale Rolle spielt. Zu vermuten ist, dass eine derartige Gerechtigkeitswahrnehmung auch für die Kundenrückgewinnung von Bedeutung ist. Als Erfolgsfaktoren der Service Recovery werden neben einer adäquaten Wiedergutmachung v.a. eine schnelle Reaktion, transparente und reibungslose Prozessabläufe, eine offene Kommunikation und Information sowie kompetente, freundliche Mitarbeiter herausgestellt. Es ist zu erwarten, dass diese Faktoren auch für ein KRM von großer Bedeutsamkeit sind.

Aus Sicht der Marketing- wie auch der Controllingforschung sind die Themen Kundenabwanderung und -rückgewinnung als hoch relevant einzustufen. Dennoch handelt es sich hierbei, wie die vorstehenden Ausführungen gezeigt haben, um ein weitgehend vernachlässigtes Forschungsfeld. Allein die geringe Anzahl von Untersu-

¹¹⁰ Vgl. SAUERBREY/HENNING (2000), S. 14.

¹¹¹ Vgl. STAUSS/SEIDEL (2007), S. 30, 80.

¹¹² Vgl. hierzu und im Folgenden BLODGETT/HILL/TAX (1997), S. 186; GOODWIN/ROSS (1992), S. 160; HOFFMAN/KELLEY (2000), S. 420 ff.; MATTILA/PATTERSON (2004); SMITH/BOLTON/WAGNER (1999), S. 356; STAUSS/SEIDEL (2007), S. 217 ff.; TAX/BROWN/CHANDRASHEKARAN (1998), S. 72.

chungen in diesem Bereich verdeutlicht die bestehenden Defizite bei der Durchdringung der Thematik in Wissenschaft und Praxis. In konzeptioneller Hinsicht liegt nach Kenntnis der Verfasserin, mit Ausnahme der Veröffentlichungen von BÜTTGEN, MICHALSKI und ROOS, keine integrative Betrachtungsweise von Kundenabwanderung und Kundenrückgewinnung vor. Und auch in praxisbezogener Hinsicht sind Defizite festzustellen. Die vorhandenen Beiträge stellen überwiegend nur einzelfall-spezifische Erfahrungsberichte von Unternehmen dar und es werden nur ausgewählte Facetten eines Kundenabwanderungs- bzw. -rückgewinnungsmanagements beleuchtet. Zudem ist wiederholt darauf hinzuweisen, dass sämtliche Publikationen auf diesem Gebiet aus der Marketingperspektive verfasst wurden, wodurch die anfangs aufgestellte Forderung einer Nutzung des Synergiepotenzials zwischen Marketing und Controlling weitgehend ausbleibt.

Analog zur Kundenabwanderung sollen nun auch ausgewählte relevante Forschungsarbeiten zur Kundenrückgewinnung vorgestellt werden, die einen Erkenntnisbeitrag zum Customer Recovery Controlling erbringen (Tabelle 4).

Autor(en)	Untersuchungs-schwerpunkt	Datengrundlage und Methodik	Zentrale Ergebnisse
BÜTTGEN (2003)	Prozessualer Ansatz zur Kundenrückgewinnung und Abwanderungsprävention	Konzeptionell	Rückgewinnungscontrolling zur Sicherstellung eines zielorientierten und effizienten Einsatzes von Recovery Maßnahmen; Nutzenwirkungen werden den Kosten gegenübergestellt
STAUSS/FRIEGE (2003)	Kundenwertorientiertes KRM	Konzeptionell	Elemente der monetären Erfolgsmo-dellierung: Rückgewinnungsrendite, -gewinn, -nutzen, -kosten
SAUERBREY/ HENNING (2000)	Praxis des KRM	Befragung von Dienstleistungs-unternehmen verschiedener Branchen (n=17)	Erfolgsfaktoren des KRM: (1) Organisation und Führung (2) ausgereifte Database (3) genaue Zielkundenselektion (4) individuelle Rückkehrreize (5) frühzeitige Kündigeransprache (6) Mitarbeiter
SIEBEN (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfolgsfaktoren einer Kundenrückgewinnung ▪ Quantifizierung der Erfolgsauswirkungen eines KRM 	Befragung von Mobilfunkkunden (n=110)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfolgsfaktoren des KRM: <ul style="list-style-type: none"> - Rückgewinnungsangebot - Rückgewinnungsprozess - Mitarbeiter-Kunde-Interaktion ▪ Kundenwertigkeit hat große Aus-wirkungen auf den wirtschaftlichen Rückgewinnungserfolg ▪ Voraussetzung für die Realisierung der Profitabilitätpotenziale: <ul style="list-style-type: none"> - Erfassung und Auswertung von Kundeninformationen - systematische Analyse der Abwanderungsursachen - Priorisierung attraktiver Kunden

Tabelle 4: Ausgewählte Forschungsarbeiten zu controllingrelevanten Aspekten von Kundenrückgewinnung
Quelle: Eigene Darstellung

Ebenso wie im Rahmen der Kundenabwanderungsfrüherkennung und -prävention wird anhand vorstehender Tabelle deutlich, dass nur wenige Publikationen zur Kundenrückgewinnung existieren, die einen Controllingbezug herstellen respektive wichtige Controllingaspekte beleuchten. Mit vorliegender Arbeit soll ein Beitrag zur Schließung ebendieser controllingspezifischen Forschungslücke geleistet werden.

2.4 Ausgewählte theoretische Bezugspunkte mit Erklärungsbeiträgen zum Customer Recovery Management

Wie bereits dargelegt, befindet sich die Marketingforschung hinsichtlich der Untersuchung von Kundenabwanderungs- sowie Kundenrückgewinnungsprozessen in einem frühen Anfangsstadium. Entgegen dem verwandten Forschungsgebiet der Kundenbindung¹¹³ liegen im Bereich der Beziehungsbeendigung und -wiederaufnahme erst wenige Erklärungsansätze vor, die in sich keinen geschlossenen theoretischen Rahmen bilden. In Anbetracht dessen wird zur theoretischen Fundierung dieser Arbeit die methodologische **Leitidee des theoretischen Pluralismus**¹¹⁴ herangezogen. Diese sieht vor, bei Forschungsgebieten mit einem Theoriedefizit einen Erkenntnisfortschritt durch den Rückgriff auf angrenzende Forschungsdisziplinen (hier: Kundenbindung) wie auch auf theoretische Ansätze aus unterschiedlichen weiteren Forschungsdisziplinen (hier: Neue Institutionenökonomik, Sozialpsychologie, Mikroökonomie, Verhaltenswissenschaften) zu erzielen.

Im Folgenden werden zunächst ausgewählte Theorieansätze vorgestellt, die wertvolle Erklärungs- bzw. Erkenntnisbeiträge für das Customer Recovery Management liefern – u.a. Umgang mit Krisen/Konflikten in Geschäftsbeziehungen, Determinanten einer Kundenabwanderung sowie Einflussfaktoren und Auswirkungen einer erfolgreichen Kundenabwanderungsprävention und -rückgewinnung (siehe Tabelle 5). Anschließend wird aufgrund ihrer besonderen Bedeutung für die vorliegende Arbeit detailliert auf die Soziale Austauschtheorie von THIBAUT/KELLEY, die Theorie von HIRSCHMAN und die Equitytheorie eingegangen.

¹¹³ Vgl. HOMBURG/BRUHN (2008), S. 12 ff.; GRÖPPEL-KLEIN/KÖNIGSTORFER/TERLUTTER (2008), S. 44 ff., 50 ff.

¹¹⁴ Vgl. FEYERABEND (1965), S. 145 ff.

VAN DE VEN/POOLE (1995), S. 511: „*It is the interplay between different perspectives that helps one gain a more comprehensive understanding of life, because any one theoretical perspective invariably offers only a partial account of a complex phenomenon.*”

	Ausgewählte Theorienansätze	Kernaussage(n)	Erklärungsbeiträge für das Customer Recovery Management
115 Neue Institutionenökonomik	Transaktionskostenansatz ¹¹⁶ COASE (1937); WILLIAMSON (1975, 1979, 1985)	Kundenbeziehungen sind mit Transaktionskosten (Kosten für die Suche, Anbahnung, Abwicklung, Kontrolle, Anpassung und Auflösung sowie Opportunitätskosten) verbunden, die es zu minimieren gilt.	<p>Eine Beziehungsbeendigung seitens des Kunden ist umso wahrscheinlicher,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ je eher er ein subjektiv ungünstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis in der Kundenbeziehung empfindet, ▪ je größer die Zielkonflikte zwischen Kunde und Unternehmen und ▪ je geringer die Austritts- bzw. Wechselkosten sind.
	Principal-Agent-Theorie ¹¹⁷ JENSEN/MECKLING (1976)	Beziehungen zwischen Auftraggeber (Principal; hier: Kunde) und Auftragnehmer (Agent; hier: Unternehmen) sind durch Informationsasymmetrie und Unsicherheit gekennzeichnet.	
Mikroökonomie	Mikroökonomische Theorie von HIRSCHMAN HIRSCHMAN (1970), (1974a), (1974b).	Kunden, die mit dem Leistungsangebot eines Unternehmens unzufrieden sind, haben drei Reaktionsmöglichkeiten: 1. „Exit“ (Abwanderung) 2. „Voice“ (Widerspruch) 3. „Loyalty“ (Loyalität).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Unzufriedenheit eines Kunden muss nicht zwangsläufig seine Abwanderung zur Folge haben; es gibt auch den Reaktionsweg des Widerspruchs (Beschwerde). ▪ Ein professionelles Beschwerdemanagement kann Kundenabwanderungen vorbeugen und Kundenrückgewinnungen bestärken.
Sozialpsychologie	Theorie von DUCK DUCK (1982)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Phasen des Trennungsmodells: 1. Evaluationsphase 2. Diskussionsphase 3. Trennungs-/Sozialisationsphase 4. Bewältigungsphase ▪ Eine lange Dauer der Partnerschaft wirkt beziehungsverstärkend. ▪ Die Erwartungen an die Zeit nach der Trennung sind maßgebend für den Verlauf und die Dynamik der Trennung. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenabwanderung ist kein punktuellere Ereignis, sondern ein Prozess. ▪ Die Dauer der Geschäftsbeziehung hat Einfluss auf den Abwanderungsvollzug. ▪ Der Prozess einer Abwanderung wird von den Erwartungen des Kunden an die Zeit nach dem Wechsel determiniert.
Verhaltenswissenschaftliche Ansätze	Equitytheorie ADAMS (1965); HOMANS (1960)	Stimmt das Input-Outcome-Verhältnis zwischen zwei Interakteuren in einer Austauschbeziehung überein, so liegt Gerechtigkeit (Equity) vor; weicht es voneinander ab, empfinden die Austauschpartner Ungerechtigkeit (Inequity)	Das Gerechtigkeitsempfinden des Kunden ist zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Customer Recovery: Die Wiederherstellung der kundenspezifischen Gerechtigkeitsvorstellungen kann einer Kundenabwanderung vorbeugen bzw. eine Kundenrückgewinnung positiv beeinflussen.
	Soziale Austauschtheorie ¹¹⁸ THIBAUT/KELLEY (1959); HOMANS (1958)	Der Kunde bewertet das Ergebnis einer Geschäftsbeziehung anhand von zwei Maßstäben: Comparison Level (CL ; Kundenerwartungen) und Comparison Level for Alternatives (CL_{alt} ; Kosten-Nutzen-Verhältnis der besten erreichbaren Alternative).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Abwanderungsneigung des Kunden wird umso höher, je geringer die Zufriedenheit mit der Beziehung und je größer die Attraktivität der anderen Optionen ist. ▪ Das Angebot eines attraktiven Kosten-Nutzen-Verhältnisses, was über den Vergleichsmaßstäben des Kunden liegt, senkt das Abwanderungsrisiko bzw. erhöht die Rückgewinnungswahrscheinlichkeit.

¹¹⁵ Zu den grundlegenden Ansätzen der Neuen Institutionenökonomik zählt auch die Property-Rights-Theorie, die jedoch aufgrund ihrer nur bedingten Geeignetheit für diesen Kontext unberücksichtigt bleibt; so auch FISCHER ET AL. (1993), S. 450 und BUTZER-STROTHMANN (1999), S. 34 ff., 51.

¹¹⁶ Zum Transaktionskostenansatz in der Kundenbindungsliteratur vgl. HOMBURG/BRUHN (2008), S. 15 f.; PLINKE/SÖLLNER (2008), S. 84 ff.

¹¹⁷ Zur Principal-Agent-Theorie in der Marketingliteratur vgl. KLEINALTENKAMP (1992), S. 812 ff.

¹¹⁸ Zur Sozialen Austauschtheorie in der Kundenbindungsliteratur vgl. PLINKE/SÖLLNER (2008), S. 81 ff.; GRÖPPEL-KLEIN/KÖNIGSTORFER/TERLUTTER (2008), S. 56 f.; HOMBURG/BRUHN (2008), S. 12 f.

Verhaltenswissenschaftliche Ansätze	<p>Theorie der kognitiven Dissonanz¹¹⁹</p> <p>FESTINGER (1957)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuen streben ein dauerhaftes Gleichgewicht ihres kognitiven Systems (Erfahrungen, Wissen, Meinungen) an. Gerät das System in ein Ungleichgewicht (kognitive Dissonanz), so ist das Individuum bemüht, sein kognitives Gleichgewicht wieder herzustellen. ▪ Dissonanz kann negative Emotionen erzeugen, die dem Individuum signalisieren, den Zustand durch Dissonanzreduktion zu verändern. ▪ Kognitive Dissonanz kann entstehen <ol style="list-style-type: none"> 1. nach Entscheidungen (Nachentscheidungsdissonanz; Zweifel, ob man sich für die richtige Alternative entschieden hat), 2. aufgrund unerfüllter Erwartungen, 3. bei unerwarteten Handlungsfolgen. 	<p>Kognitive Dissonanzen beim Kunden</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. nach einer Abwanderungsentscheidung, 2. durch Beziehungsabbruch als Ergebnis nicht erfüllter Erwartungen, 3. durch Customer Recovery Maßnahmen als unerwartete Handlung. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einstellungsänderung: Bei positiver Beurteilung der Customer Recovery Aktivitäten passt der Kunde seine Einstellung gegenüber der Beziehung an, um Konsonanz seiner Kognitionen herzustellen, d.h. konsonanzfördernde Maßnahmen bestärken den Kunden, die Geschäftsbeziehung zu reaktivieren. ▪ Verhaltensänderung: Fortführung bzw. Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung als Strategien des Kunden zur Reduktion seiner Dissonanz
	<p>Lerntheorie¹²⁰</p> <p>ENGEL/BLACKWELL/ MINIARD (1993)</p>	<p>Lernen durch das Verstärkungsprinzip: nutzenbringende Verhaltensweisen der Vergangenheit werden beibehalten (Belohnung, positive Verstärkung); Verhaltensweisen, die nur wenig Nutzen gebracht haben, führen zu Verhaltensänderungen (Bestrafung, negative Verstärkung).¹²¹</p>	<p>Die Wahrscheinlichkeit einer Kundenabwanderung ist umso geringer, wenn Kunden in einer Geschäftsbeziehung einen klaren Nutzen wahrnehmen. Umgekehrt wird ein Kunde die Beziehung zum Unternehmen umso eher abbrechen, je häufiger er eine negative Verhaltensverstärkung erfährt.</p>
	<p>Risikothorie¹²²</p> <p>BAUER (1960)</p>	<p>Individuen zielen im Rahmen ihres Kaufverhaltens darauf ab, ihr subjektiv wahrgenommenes Risiko (sozial, funktionell, finanziell, psychisch) möglichst gering zu halten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Loyales Kaufverhalten bzw. die Wiederaufnahme einer alten Geschäftsbeziehung als Risikoreduktionsstrategien des Kunden ▪ Kundenabwanderung bzw. Anbieterwechsel erhöht das kaufspezifische Risiko ▪ Kunden nehmen Unzufriedenheit als psychisches Risiko wahr und versuchen, dieses zu reduzieren, indem sie abwandern.
	<p>Theory of planned behavior</p> <p>AJZEN/FISHBEIN (1980); AJZEN (1985)</p>	<p>Nach der Theorie des geplanten Verhaltens gilt die Verhaltensabsicht als wichtigster proximaler Prädiktor von Verhalten. Die Intention selbst wird wiederum von Einstellung, subjektiver Norm und wahrgenommener Verhaltenskontrolle beeinflusst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abwanderungs-/Rückkehrabsicht als zentrale Determinante zur Erklärung des Abwanderungs-/Rückkehrverhaltens

Tabelle 5: Ausgewählte Theorieansätze mit Erklärungsbeiträgen zum Customer Recovery Management
Quelle: Eigene Darstellung

¹¹⁹ Zur Theorie der kognitiven Dissonanz in der Kundenbindungsliteratur vgl. HOMBURG/BRUHN (2008), S. 15; HOYER/MCINNIS (1997), S. 32 f.

¹²⁰ Zur Lerntheorie in der Kundenbindungsliteratur vgl. HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL (2008), S. 112 f.; für einen Überblick über verschiedene lerntheoretische Ansätze vgl. BOWER/HILGARD (1984), speziell in Bezug auf das Konsumentenverhalten vgl. WISWEDE (1985), S. 544 ff.

¹²¹ Lernen kann aufgefasst werden als „[...] the process by which experience leads to changes in knowledge, attitudes and/or behavior“ (ENGEL/BLACKWELL/MINIARD (1993), S. 426). Gemäß LINK (2009a, S. 131) ist Lernen die „Verbesserung des internen Modells der In- oder Umsysteme.“

¹²² Zur Risikothorie in der Kundenbindungsliteratur vgl. HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL (2008), S. 113 f.; HOMBURG/BRUHN (2008), S. 14 f.

2.4.1 Soziale Austauschtheorie

Die Soziale Austauschtheorie untersucht (zwischen-)menschliches Verhalten in sozialen Interaktionsbeziehungen und erklärt, unter welchen Bedingungen ein Interaktionspartner eine bestehende Beziehung aufrechterhält oder beendet.¹²³

Grundannahme der Theorie ist, dass Interaktionsbeziehungen durch einen ständigen Austausch – im Sinne eines Gebens und Nehmens – materieller (z.B. Geld) und nichtmaterieller (z.B. Gefühle, Einstellungen) Werte gekennzeichnet sind, wobei aus der Akteursperspektive Geben als Kosten und Nehmen als Nutzen interpretiert werden.¹²⁴ Jedes Verhalten der Interaktionspartner repräsentiert also ein bestimmtes Kosten-Nutzen-Verhältnis.¹²⁵ Da beide Interakteure jeweils nach einer Optimierung ihres Ergebnisses als Differenz zwischen Nutzen und Kosten, sozusagen ihres Nettoergebnisses bzw. Nettonutzens streben, ist keiner der Interakteure langfristig bereit, eine ungünstige Kosten-Nutzen-Relation in der Beziehung zu akzeptieren.

Bei der Bewertung des **Beziehungs(netto)ergebnisses** *OC* (Outcome) ziehen die Interaktionspartner zwei Maßstäbe heran:¹²⁶

- das **Vergleichsniveau** *CL* (Comparison Level) und
- das **alternativenbezogene Vergleichsniveau** *CL_{alt}* (Comparison Level of Alternatives).

Der Vergleichsmaßstab *CL* „[...] locates a psychologically meaningful mid-point for the scale of outcomes – a neutral point on a scale of satisfaction-dissatisfaction“¹²⁷ (siehe Abbildung 6). Dieses Referenzmaß spezifiziert die Erwartungen eines Austauschpartners an die Beziehung und wird durch individuelle Bedürfnisse, Anspruchsniveaus und Erfahrungen determiniert.¹²⁸ Es entspricht somit der erforderlichen Ergebnishöhe, ab der eine Beziehung von einem Individuum als attraktiv eingestuft wird.¹²⁹ Liegt das Nettoergebnis *OC* unterhalb des Vergleichsniveaus *CL* ($OC < CL$), entsteht Unzufriedenheit; liegt es darüber ($OC > CL$), kommt es zu Zufriedenheit.¹³⁰

¹²³ Vgl. HOMBURG/BRUHN (2008), S. 12.

¹²⁴ Vgl. THIBAUT/KELLEY (1959), S. 21 ff.

¹²⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden GRÖPPEL-KLEIN/KÖNIGSTORFER/TERLUTTER (2008), S. 56 f.

¹²⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden SIEBEN (2002), S. 50.

¹²⁷ THIBAUT/KELLEY (1959), S. 81.

¹²⁸ Vgl. SCHARFF (2005), S. 60 f. Während beispielsweise positive Erfahrungen das Vergleichsniveau erhöhen, lassen es negative sinken (vgl. THIBAUT/KELLEY (1959), S. 82 ff.).

¹²⁹ Vgl. hierzu die Unterscheidung der Kundenbindungsarten Attraktivität („Will-Bindungen“) und Abhängigkeit („Muss-Bindungen“) bei REINECKE/DITTRICH (2006), S. 316.

¹³⁰ Vgl. HOMBURG/BRUHN (2008), S. 12.

Das alternativenbezogene Vergleichsniveau CL_{alt} beschreibt hingegen das zu erwartende Nettoergebnis, welches der Interakteur bei der besten erreichbaren alternativen Beziehung erzielen könnte.¹³¹

Überträgt man nun diese zentralen Modellparameter der Sozialen Austauschtheorie auf eine Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen und Kunde, so lassen sich aus dem Verhältnis von OC , CL und CL_{alt} folgende für das Customer Recovery Management relevante Szenarien ableiten:¹³²

1. Ein Kunde beendet die aktuelle Beziehung, wenn das Beziehungsergebnis OC unter seinem Vergleichsniveau CL und unter dem alternativenbezogenen Vergleichsniveau CL_{alt} liegt, also $OC < CL < CL_{alt}$ (Abbildung 6, Abwanderungsszenario 1).¹³³
2. Der Kunde wird die Beziehung ebenso nicht fortführen, wenn das Ergebnis der Interaktionsbeziehung OC zwar über dem Vergleichsniveau CL liegt, jedoch das alternative Vergleichsniveau CL_{alt} unterschreitet, d.h. $CL < OC < CL_{alt}$. Obwohl der Kunde mit der bestehenden Beziehung zufrieden ist, beendet er diese, da er sich von einer alternativen Geschäftsbeziehung ein besseres Kosten-Nutzen-Verhältnis verspricht (Abbildung 6, Abwanderungsszenario 2).
3. Eine bestehende Beziehung wird vom Kunden fortgeführt, wenn $OC > CL > CL_{alt}$.¹³⁴

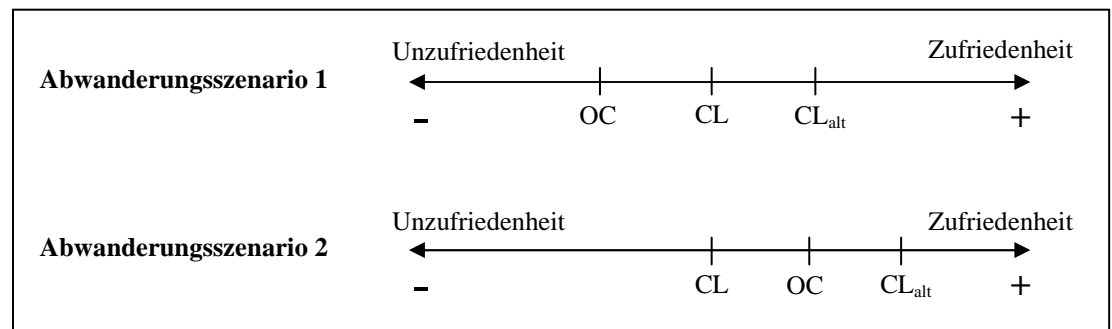


Abbildung 6: Abwanderungsszenarien auf Basis der Sozialen Austauschtheorie
Quelle: In Anlehnung an SIEBEN (2002), S. 51

¹³¹ Vgl. THIBAUT/KELLEY (1959), S. 84.

¹³² Vgl. WISWEDE (1995), S. 99.

¹³³ Die Abwanderungsneigung des Kunden wird umso höher, je geringer die Zufriedenheit mit der bestehenden Beziehung ist und je größer die Attraktivität der anderen Optionen ist (vgl. HOMBURG/BRUHN (2008), S. 13).

¹³⁴ Ist $CL_{alt} < CL$, so ist der Kunde aufgrund fehlender attraktiver Alternativbeziehungen von der aktuellen Interaktionsbeziehung abhängig (vgl. SCHARFF (2005), S. 62, 64). Ist hingegen $CL_{alt} > CL$, so ist der Kunde von der bestehenden Beziehung unabhängig; die Unabhängigkeit ist umso größer bzw. das Abwanderungsrisiko steigt umso mehr, je näher OC bei CL_{alt} liegt. Hierzu ist kritisch anzumerken, dass im Rahmen des Modells keinerlei Bindungskräfte einbezogen werden, die sich zwischen zwei Interaktionspartnern entwickeln können und auf die Beziehung stabilisierend wirken (z.B. Vertrauen).

Aus den Erkenntnissen der Sozialen Austauschtheorie offenbaren sich für das Customer Recovery Management folgende Ansatzpunkte: Da jeder Kunde auf eine Optimierung seines Beziehungsergebnisses abzielt, ist es für eine erfolgreiche Kundenabwanderungsprävention wie auch Kundenrückgewinnung seitens des Unternehmens unabdingbar, dem Kunden ein attraktives Kosten-Nutzen-Verhältnis anzubieten, was möglichst über seinen Vergleichsmaßstäben liegt. So ist zu erwarten, dass ein aus Kundenperspektive positives Ergebnis sein Abwanderungsrisiko senkt bzw. seine Rückgewinnungswahrscheinlichkeit erhöht.¹³⁵ Hierfür ist allerdings eine genaue Kenntnis über Art und Höhe von Kosten- und Nutzenkomponenten, die aus Sicht des Kunden mit der Fortführung, Beendigung oder Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung einhergehen, notwendige Voraussetzung.¹³⁶

Sowohl die kundenspezifische Zufriedenheit mit der Interaktionsbeziehung als auch die Attraktivität des Konkurrenzangebotes haben einen zentralen Einfluss auf die Beziehungsstabilität, womit diese Determinanten auch für die Prognose der Kundenabwanderungsneigung bzw. Rückgewinnungstendenz herangezogen werden können.

2.4.2 Theorie von HIRSCHMAN

Einen weiteren Erklärungsbeitrag zum Konstrukt der Kundenabwanderung liefert die mikroökonomische Theorie von HIRSCHMAN.¹³⁷ Es wird untersucht, welche Konsequenzen ein Kunde aus einer dauerhaften Verschlechterung der unternehmerischen Leistungsqualität und seiner daraus resultierenden Unzufriedenheit zieht. Diesbezüglich werden grundlegend drei Reaktionsmuster unterschieden: Abwanderung, Widerspruch (Beschwerde i.S.e. aktiven Äußerung der Unzufriedenheit) und Loyalität.¹³⁸

Den Kern der Theorie bilden die Koexistenz der beiden Protestvarianten und die Frage, in welchen Situationen unzufriedene Kunden abwandern oder sich beschweren.¹³⁹

¹³⁵ Beispielsweise kann ein attraktives Rückgewinnungsangebot, mit dem der Kunde einen hohen ökonomischen und psychologischen Nutzen (z.B. finanzielle Entschädigung bzw. Wertschätzung) und/oder geringe Kosten (z.B. einfache, schnelle Vertragsstornierung) assoziiert, dazu beitragen, die Rückgewinnungswahrscheinlichkeit zu erhöhen (vgl. SIEBEN (2002), S. 52).

¹³⁶ Vgl. TAX/BROWN/CHANDRASHEKARAN (1998), S. 73.

¹³⁷ Vgl. HIRSCHMAN (1970), (1974a), (1974b).

¹³⁸ Vgl. HIRSCHMAN (1974b), S. 8; ergänzend FORNELL/BOOKSTEIN (1982).

¹³⁹ Insofern geht die Theorie von HIRSCHMAN über die Soziale Austauschtheorie von THIBAUT/KELLEY hinaus, in der neben der Fortführung nur der Abbruch einer Beziehung zur Auswahl steht.

Der Fall, dass eine Abwanderung unmöglich ist und Widerspruch den einzig möglichen Reaktionsweg darstellt, trifft auf eine anbieterseitige Monopolsituation zu (vgl. HIRSCHMAN (1974a), S. 29).

Für welche der Alternativen sich der Kunde letztlich entscheidet, hängt maßgeblich von verschiedenen Einflussfaktoren ab (Abbildung 7), die im Rahmen einer Kosten-Nutzen-Analyse seitens des Kunden gegeneinander abgewogen werden.¹⁴⁰

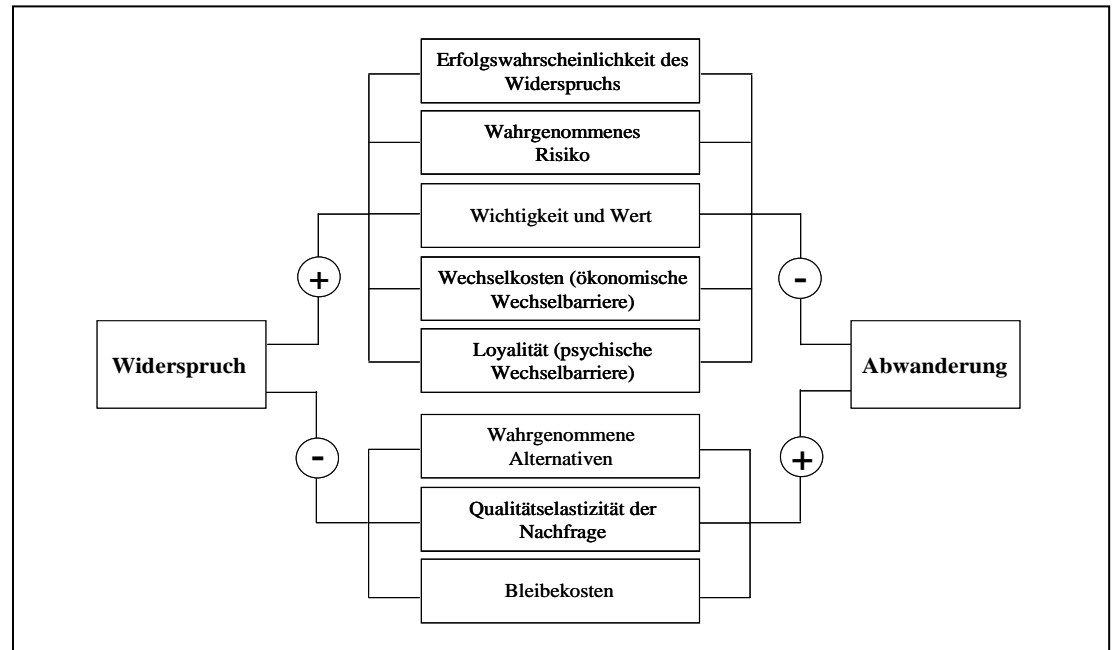


Abbildung 7: Determinanten der Entscheidung für Widerspruch oder Abwanderung nach HIRSCHMAN
Quelle: SCHÜTZE (1992), S. 94

Als Faktoren, die einen **Widerspruch** begünstigen bzw. eine Abwanderung hemmen, identifiziert HIRSCHMAN eine vom Kunden angenommene hohe Erfolgswahrscheinlichkeit des Widerspruchs,¹⁴¹ ein mit dem Kauf der Leistung verbundenes hohes persönliches Risiko, einen hohen Wert der Leistung bzw. eine hohe Wertschätzung aus Kundensicht, hohe Wechselkosten¹⁴² (z.B. Vertragsstrafen, entgangene Treuerabatte) sowie eine große Loyalität des Kunden gegenüber dem Unternehmen.¹⁴³ Hingegen wird eine **Kundenabwanderung** umso wahrscheinlicher, je größer die vom Kunden wahrgenommene Vielfalt und Attraktivität des Konkurrenzangebots ist, je elastischer die Nachfrage gegenüber unternehmerischen Qualitätsverschlechterungen ist und je

¹⁴⁰ Interdependenzen zwischen den Determinanten bleiben unbeachtet (vgl. KERNER (2002), S. 61).

¹⁴¹ Zu bedenken ist jedoch, dass die Höhe des Erfolgs bzw. des Nutzens einer Beschwerde im Gegensatz zu den Beschwerdekosten für den Kunden im Voraus nur schwer abzuschätzen ist (vgl. PETER (1997), S. 86 f.). Somit erklärt sich, warum unzufriedene Kunden oftmals ohne Beschwerdeversuch sofort abwandern.

¹⁴² Vgl. YANG/PETERSON (2004), S. 799 ff.; CARUANA (2004), S. 256 ff.

¹⁴³ Vgl. HIRSCHMAN (1974a): zur Erfolgswahrscheinlichkeit des Widerspruchs S. 25 f. und 30 ff., zum Risiko S. 41 ff., zu Wichtigkeit und Wert der Leistung S. 44, zu den Wechselkosten S. 33 und S. 79, zur Loyalität S. 66 ff.

höher die Bleibekosten (Kosten des Widerspruchs, Opportunitätskosten durch den Verzicht auf Abwanderung) sind.¹⁴⁴

Im Hinblick auf das Customer Recovery Management ergibt sich aus der Theorie von HIRSCHMAN, dass eine enge Zusammenarbeit mit dem Beschwerdemanagement anzustreben ist, denn ein effektives Beschwerdemanagement ist zentrale Voraussetzung für die Reduzierung der Abwanderungsrate bzw. Erhöhung der Rückgewinnungsrate. Unternehmen sollten durch aktive Beeinflussung der identifizierten Faktoren versuchen, unzufriedenen Kunden den Reaktionsweg des Widerspruchs so attraktiv wie möglich zu machen und damit die Abwanderungsneigung des Kunden zu senken bzw. die Rückkehrneigung zu erhöhen.

2.4.3 Equitytheorie

Der Equitytheorie nach ADAMS (1965) liegt der Gedanke zugrunde, dass Personen an eine soziale Austauschbeziehung gewisse Anforderungen hinsichtlich Gerechtigkeit und Fairness stellen.¹⁴⁵ In diesem Kontext vergleichen Personen ihren Einsatz in die Beziehung (**Input**) – z.B. monetäre Investitionen, Erfahrungen, Fähigkeiten, Engagement – und ihr Ergebnis aus der Beziehung (**Outcome**) – z.B. Entlohnung, Vergünstigungen, Unterstützung, Sympathie – mit der Input-Outcome-Relation eines Referenzpartners, beispielsweise des Austauschpartners. Stimmt das Input-Outcome-Verhältnis zwischen den beiden Akteuren in einer Austauschbeziehung überein, so liegt **Gerechtigkeit (Equity)** vor; demgegenüber empfinden die Austauschpartner ein Gefühl der **Ungerechtigkeit (Inequity)**, wenn die wahrgenommenen Input-Outcome-Verhältnisse voneinander abweichen, also:¹⁴⁶

$$\text{Equity : } \frac{\text{Outcome}_A}{\text{Input}_A} = \frac{\text{Outcome}_B}{\text{Input}_B} \qquad \text{Inequity : } \frac{\text{Outcome}_A}{\text{Input}_A} \gtrless \frac{\text{Outcome}_B}{\text{Input}_B} .$$

Ungerechtigkeit, welche sowohl durch Benachteiligung als auch durch Begünstigung entstehen kann, erzeugt bei den Austauschpartnern einen Spannungszustand mit dem Ziel der Wiederherstellung von Gerechtigkeit.¹⁴⁷ Um dieses Ziel zu erreichen, stehen den Interakteuren im Wesentlichen vier Optionen bzw. Strategien zur Auswahl:

¹⁴⁴ Vgl. HIRSCHMAN (1974a), S. 21 ff. (wahrgenommene Alternativen), S. 18 ff. (Qualitätselastizität der Nachfrage), S. 33 ff. (Bleibekosten).

¹⁴⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden ADAMS (1965), S. 278 ff.

¹⁴⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden WISWEDE (1995), S. 103.

¹⁴⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden SIEBEN (2002), S. 54.

1. Relativierung der Ungerechtigkeit durch Einstellungsänderung,
2. Veränderung des Inputs im Sinne einer Erhöhung oder Senkung der eigenen Investitionen in die Austauschbeziehung,
3. Beeinflussung des Austauschpartners (z.B. durch Einfordern eines höheren Outcomes),
4. Beseitigung der Ungerechtigkeit durch Abbruch der Beziehung.

Im Rahmen eines mehrdimensionalen Gerechtigkeitskonzepts werden eine **distributive, prozedurale** und **interaktionale Gerechtigkeitsdimension** unterschieden.¹⁴⁸ Die wahrgenommene Fairness bezieht sich bei der distributiven Gerechtigkeit¹⁴⁹ auf die Ergebnisallokation (Kosten-Nutzen-Verhältnis), bei der prozeduralen Gerechtigkeit¹⁵⁰ auf die Prozesse und bei der interaktionalen Gerechtigkeit¹⁵¹ auf zwischenmenschliche Interaktionen.

Wendet man diese gerechtigkeitstheoretischen Überlegungen auf eine Austauschbeziehung zwischen Unternehmen und Kunde an, so kann grundsätzlich konstatiert werden, dass sich eine faire Behandlung des Kunden – als Ergebnis der Gesamtwahrnehmung aller drei Gerechtigkeitsdimensionen – positiv auf seine Einstellung (z.B. Zufriedenheit, Vertrauen) und sein Verhalten (z.B. Loyalität) gegenüber dem Unternehmen auswirkt.¹⁵² In Bezug auf das Customer Recovery Management bedeutet dies konkret, dass eine Wiederherstellung der kundenspezifischen Gerechtigkeitsvorstellungen einer Kundenabwanderung vorbeugen bzw. eine Kundenrückgewinnung erfolgsversprechend beeinflussen kann.

In diesem Zusammenhang stellt die distributive Gerechtigkeitsdimension auf das Customer Recovery Angebot ab, quasi die unternehmerische Wiedergutmachung in Form einer adäquaten (materiellen oder immateriellen) Entschädigung bzw. Verlustkompensation des Kunden.¹⁵³ Daneben bezieht sich die prozedurale Gerechtigkeitsdimension im Rahmen des Customer Recovery Managements auf die Unternehmens-

¹⁴⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden HOMBURG/SIEBEN/STOCK (2004), S. 26.

¹⁴⁹ BLODGETT/HILL/TAX (1997), S. 188: „[...] *perceived fairness of the tangible outcome of a dispute, negotiation, or decision involving two or more parties*“.

¹⁵⁰ BLODGETT/HILL/TAX (1997), S. 189: „[...] *perceived fairness of the policies, procedures, and criteria used by decision makers in arriving at the outcome of a dispute or negotiation*“.

¹⁵¹ TAX/BROWN/CHANDRASHEKARAN (1998), S. 62: „[...] *refers broadly to the fairness of the interpersonal treatment people receive during the enactment of procedures*“.

¹⁵² Vgl. SIEBEN (2002), S. 55, 57; TAX/BROWN/CHANDRASHEKARAN (1998), S. 72.

¹⁵³ Eine Wiedergutmachung beinhaltet neben einer monetären Entschädigung auch „[...] *nonmonetary inputs and outputs involving such intangibles as emotions (anger and embarrassment), complaining costs (time and effort), and ego benefits*“ (MCCOLLOUGH/BERRY/YADAV (2000), S. 124).

prozesse zur Sicherstellung einer schnellen, flexiblen und professionellen Reaktionsfähigkeit beim Umgang mit Krisensituationen.¹⁵⁴ Für die Erfüllung der interaktionalen Customer Recovery Gerechtigkeitsvorstellungen des Kunden spielt insbesondere das Mitarbeiterauftreten und -verhalten eine Rolle, wie z.B. Ehrlichkeit, Freundlichkeit, Einfühlungsvermögen, Kompetenz und Engagement der Mitarbeiter.¹⁵⁵

Diese drei Gerechtigkeitsdimensionen stellen einen interessanten Ansatzpunkt für die Ausgestaltung eines Customer Recovery Managements dar. Gemäß der Equitytheorie werden die unternehmerischen Abwanderungspräventions- und Rückgewinnungsaktivitäten vom Kunden unter Fairness- bzw. Gerechtigkeitsaspekten mehrdimensional wahrgenommen und beurteilt. Demnach ist das Gerechtigkeitsempfinden des Kunden zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Customer Recovery.¹⁵⁶ So ist davon auszugehen, dass ein als fair empfundenenes Customer Recovery Management (Angebote, Prozesse, Interaktionen) einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit des Kunden und letztlich auf das Kundenverhalten – Fortführung bzw. Wiederaufnahme der Beziehung zum Unternehmen – hat.

2.5 Gestaltungsrahmen eines ganzheitlichen Customer Recovery Managements

2.5.1 Ziele des Customer Recovery Managements

Fasst man Abwanderungsneigungen bzw. Kundenabwanderungen als Reduzierung bzw. Verlust von Kundenwerten auf, so ist es nachvollziehbar, dass sich die Ziele und entsprechend der Erfolg des Customer Recovery Managements vornehmlich an diesem Wert orientieren.

Das Oberziel eines systematischen Customer Recovery Managements besteht demzufolge darin, Kundenwerte für das Unternehmen zu bewahren, sprich (profitable) abwanderungsgefährdete Kunden von einer Abwanderung abzuhalten – **Abwanderungspräventionsziel** – und (profitable) abgewanderte Kunden wieder zurückzugewinnen – **Rückgewinnungsziel**. PICK und KRAFFT formulieren dies als direktes Ziel.¹⁵⁷ Gemäß einer Unternehmensbefragung von BRUHN und MICHALSKI ist jedoch

¹⁵⁴ Vgl. HOMBURG/SIEBEN/STOCK (2004), S. 28.

¹⁵⁵ Vgl. SIEBEN (2002), S. 29; zur Interaktionsgerechtigkeit siehe auch LUCCO (2008), S. 37 f.

¹⁵⁶ Vgl. GOODWIN/ROSS (1992), S. 157.

¹⁵⁷ Vgl. PICK/KRAFFT (2009), S. 126.

die Anzahl derjenigen Unternehmen, die diese Ziele aktiv verfolgen respektive in ihrem Zielsystem verankert haben, verhältnismäßig gering.¹⁵⁸

In Bezug auf das ökonomische Potenzial eines Kunden steht besonders die **Sicherung von** derzeitigen und zukünftigen **Umsätzen** und **Deckungsbeiträgen** bzw. **Gewinnen** im Vordergrund.¹⁵⁹ Es geht also darum, dem Unternehmen das Ertragspotenzial abwanderungsanfälliger oder verlorener Kunden wieder zugänglich zu machen, um es dauerhaft nutzen zu können.¹⁶⁰ Das ökonomische Ertragspotenzial impliziert die mit dem Kunden erzielbaren Erlöse, die i.d.R. im Verlauf einer Geschäftsbeziehung durch die steigende Kaufintensität, höhere Preisbereitschaft und die Ausschöpfung von Cross-/Up-Selling-Potenzialen zunimmt.¹⁶¹ Darüber hinaus fallen die Transaktionskosten wie auch die Kosten der (kundenspezifischen) Leistungserstellung nach der Reaktivierung abwanderungsgefährdeter bzw. ehemaliger Kundenbeziehungen zumeist geringer aus als bei Neukunden, da sowohl auf Unternehmens- als auch auf Kundenseite bereits ein besserer Informationsstand über den jeweiligen Beziehungspartner besteht und dadurch Abstimmungsprozesse reduziert und Ineffizienzen oder Fehler verhindert werden können.¹⁶²

Das Ziel der Kostenersparnis erstreckt sich auch auf die **Vermeidung von Neukundenakquisitionskosten** zum Ersatz abgewandelter Kunden. Wie empirische Studien belegen, liegen die Kosten zur Abwanderungsprävention sowie zur Rückgewinnung eines abgewanderten Kunden deutlich unter den Kosten zur Akquisition eines Neukunden.¹⁶³

Ein weiteres Ziel des Customer Recovery Managements, das auf das Referenzpotenzial des Kunden abstellt, liegt in der **Verhinderung** bzw. Reduzierung von **negativer Mund-zu-Mund-Propaganda**.¹⁶⁴ Bekanntlich teilen Kunden ihre negativen Erfahrungen weitaus häufiger anderen Personen mit als positive, wobei sich dieser Diffu-

¹⁵⁸ Vgl. BRUHN/MICHALSKI (2001), S. 115 ff.; lediglich vier von fünfzig Banken und Versicherungen gaben an, das Customer Recovery Ziel in ihr Zielsystem zu integrieren.

¹⁵⁹ Vgl. WIEDMANN/HENNIGS/KUDLINSKA (2006), S. 14; SCHÖLER (2006), S. 607.

¹⁶⁰ Vgl. BÜTTGEN (2003), S. 62.

¹⁶¹ Vgl. REICHELDT/SASSER (1999), S. 139 f.

¹⁶² Vgl. BÜTTGEN (2003), S. 63.

¹⁶³ Vgl. DETECON (2009), S. 18; SCHÜLLER (2007), S. 9, 19.

Die Kosten der Neukundenakquisition übersteigen die Kosten der Kundenbindung im Durchschnitt um das Fünf- bis Sechsfache (vgl. SAUERBREY/HENNING (2000), S. 7). Das Kostenverhältnis zwischen Kundenrückgewinnung und Neukundenakquisition liegt bei 1:3 (vgl. SAUERBREY/HENNING (2000), S. 18).

¹⁶⁴ Vgl. HELM (2006), S. 383 ff. Zum unterschiedlichen Referenzverhalten gebundener und abgewandelter Kunden siehe ausführlich WANGENHEIM/BAYÓN (2004), S. 211 ff.

sionsprozess negativer Kundenäußerungen zusätzlich verstärkt, wenn es sich bei den betroffenen unzufriedenen Kunden um Meinungsführer handelt.¹⁶⁵ Die Mitteilung von Unzufriedenheit kann weitere Geschäftsbeziehungsabbrüche zur Folge haben oder den Aufbau neuer Beziehungen hemmen.¹⁶⁶ Da aus negativem Weiterempfehlungsverhalten oftmals auch ein negativer monetärer Wert resultiert (z.B. Umsatzeinbußen durch Imageschaden), ist es ratsam, abwanderungsgefährdete bzw. abgewanderte Kunden derart zu beschwichtigen, dass sie einen möglichst geringen Marktschaden durch negative Mund-zu-Mund-Kommunikation herbeiführen („Schadensminimierungsziel“).¹⁶⁷

Ein auf die **Nutzung** bzw. Nutzbarmachung **des Kundeninformationspotenzials** ausgerichtetes Ziel liegt in der internen, kundenorientierten Leistungsverbesserung.¹⁶⁸ Die durch den Kunden gewonnenen Informationen – beispielsweise mittels Abwanderungsgrund- oder Beschwerdeauswertungen – können im Unternehmen zu Kostensenkung (z.B. Mängelbeseitigung in der Leistungserstellung/Identifikation von Qualitätsproblemen und Verbesserungsmöglichkeiten im Leistungsangebot, Reduzierung von Fehlerkosten, Optimierung interner Leistungsprozesse) oder auch Erlössteigerung (z.B. durch Innovationsimpulse seitens des Kunden) führen.¹⁶⁹ Voraussetzung hierfür ist eine enge Kooperation mit dem abwanderungsgefährdeten bzw. abgewanderten Kunden. Wichtig ist auch, diese Information in das unternehmerische Frühwarnsystem zur Verhinderung zukünftiger Abwanderungen zu integrieren.¹⁷⁰

Die vorstehend erläuterten Ziele des Customer Recovery Managements sind zusammenfassend in Abbildung 8 in Form einer Zielpyramide dargestellt, wobei zwischen Oberziel, direkten und indirekten Zielen differenziert wird.

¹⁶⁵ Vgl. SAUERBREY/HENNING (2000), S. 8 und die dort angeführte Literatur. Gemäß empirischen Analysen wird eine negative Erfahrung je nach Branche sechs bis elf Personen weitererzählt.

¹⁶⁶ Die Wirkung von Weiterempfehlungen bzw. persönlicher Kommunikation ist besonders stark bei immateriellen (Dienst-)Leistungen, die ein hohes Maß an Vertrauensempfindlichkeit aufweisen, wie z.B. Versicherungs- oder Bankleistungen (vgl. KEAVENEY (1995), S. 79). So hat eine Studie im Bankensektor gezeigt, dass bei einem Drittel aller Kündiger unmittelbar nach dem „Kontenabbruch“ weitere Personen aus dem Bekannten- oder Familienkreis die Bank verlassen haben (vgl. SAUERBREY/HENNING (2000), S. 8; ähnlich ZOLLNER (1995), S. 180). Zur positiven Wirkung zufriedenstellender Customer Recovery Maßnahmen auf die Mund-zu-Mund-Kommunikation siehe SWANSON/KELLEY (2001), S. 194 ff.

¹⁶⁷ Vgl. BÜTTGEN (2003), S. 63.

¹⁶⁸ Vgl. SCHÖLER (2006), S. 620, 622.

¹⁶⁹ Vgl. DILLER (2006), S. 103 f.

¹⁷⁰ Vgl. PICK (2008), S. 52.

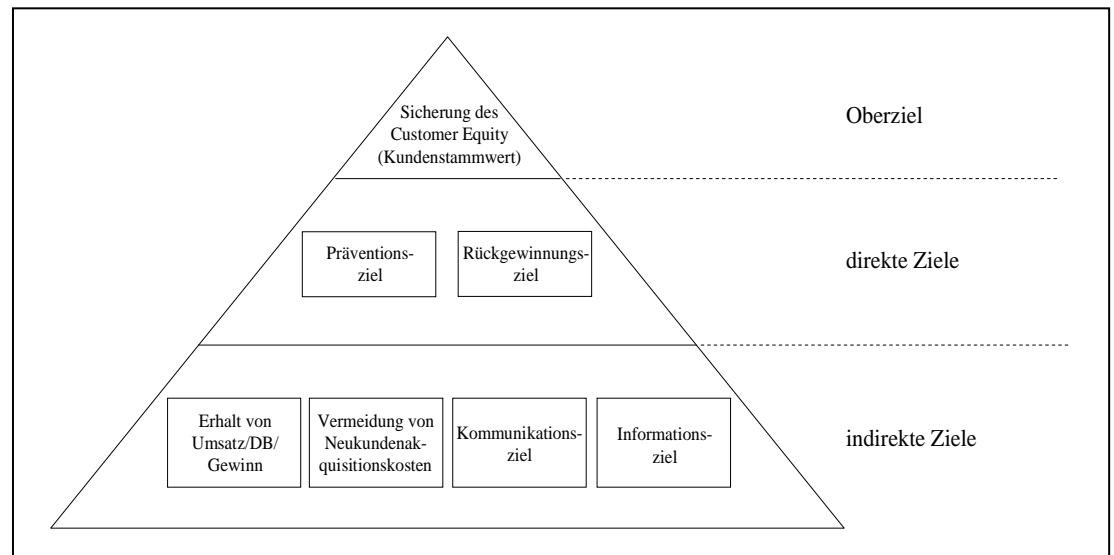


Abbildung 8: Zielhierarchie im Customer Recovery Management
Quelle: Eigene Darstellung

2.5.2 Prozess eines ganzheitlichen Customer Recovery Managements

Die Erreichung gesetzter Ziele (Erfolg) bedingt eine Reihe von aufeinander abgestimmten Strategien und Maßnahmen im Rahmen eines Customer Recovery Management Prozesses. Die Kundenabwanderungsprävention wie auch die Kundenrückgewinnung gestalten sich als ein komplexer Prozess, der vielseitige Anforderungen bei der Organisation und Durchführung an das Unternehmen stellt und daher auch ein eigenes Managementkonzept erfordert.¹⁷¹

In der einschlägigen Literatur finden sich verschiedenartige Ansätze zum Customer Recovery Management. Dazu ist jedoch anzumerken, dass es kein umfassendes Prozesskonzept gibt, das sowohl Früherkennungs- und Präventions- als auch Rückgewinnungsaspekte integriert; die Ausführungen beziehen sich entweder auf die Prozessschritte der Kundenabwanderung oder auf die Teilprozesse der Kundenrückgewinnung.

In Bezug auf das Churn Management differenziert RÜGER die Prozessschritte der Datenanalyse/Identifikation, Segmentierung, Ursachenanalyse, Stabilisierungsmaßnahmen und Erfolgskontrolle.¹⁷² Wie bereits erwähnt, nimmt STAUSS innerhalb des Rückgewinnungsmanagements eine grundlegende Aufteilung in die Prozessphasen der „Rückgewinnungsanalyse“, der „Rückgewinnungsaktivitäten“ und des „Rückge-

¹⁷¹ Vgl. SCHÖLER (2006), S. 609.

¹⁷² Vgl. RÜGER (2003), S. 32 ff.

winnungscontrolling“ vor.¹⁷³ PICK und KRAFFT greifen diesen Ansatz auf und ergänzen ihn um die zwei Phasen der „Definition von Zielsetzungen“ und der „nachgelagerten Aufgaben und Prozesse“ (Management des Rückgewinnungswissens, Integration zurückgewonnener Kunden).¹⁷⁴ In ähnlicher Form gestaltet sich der Rückgewinnungsprozess von HOMBURG und SCHÄFER als Repräsentanten des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung: 1. Identifikation verlorener Kunden, 2. Analyse der Abwanderungsursachen und der Kundenwertigkeit, 3. Problembehebung, 4. Einleitung von Rückgewinnungsmaßnahmen, 5. Nachbetreuung zurückgewonnener Kunden.¹⁷⁵ Diesem Konzept schließt sich MICHALSKI im Wesentlichen an, mit Ausnahme der letzten Phase; sie vertritt die Teilprozesse der „Identifikation“, „Segmentierung“, „Dialoginitiierung“, „Rückgewinnung“ und „Erfolgskontrolle“. Ebenso führt RUTSATZ dieselben Prozessschritte im Kundenrückgewinnungsmanagement an, allerdings benennt er die letzte Phase „Controlling“.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die aufgeführten Prozessschritte der einzelnen Ansätze sich inhaltlich weitgehend überschneiden; Unterschiede werden vor allem in Bezug auf das Controlling deutlich. In diesem Kontext sind insbesondere folgende Kritikpunkte anzubringen:

- (1) Controlling ist als Phase gar nicht in den Prozess integriert,
- (2) Controlling wird mit Erfolgskontrolle gleichgesetzt,
- (3) Controlling erscheint am Ende des Prozesses ohne Rückkopplung zu den anderen Prozessphasen.

Auf Basis dieser Kritikpunkte soll in den nachfolgenden Ausführungen und Kapiteln deutlich herausgestellt werden, dass Controllingaufgaben und -instrumente in allen Prozessphasen, d.h. phasenbegleitend, stattfinden und gemäß dem Feedforward-Prinzip weit über Kontrolle hinausgehen. In generischer Form soll nun erstmalig der Versuch unternommen werden, den Abwanderungs- und den Rückgewinnungsprozess im Rahmen eines Customer Recovery Management Prozesses zu integrieren.

Führung bzw. Management lässt sich aus verschiedenen Perspektiven – institutional, funktional, instrumental, prozessual – betrachten.¹⁷⁶ Aus letzterer Perspektive vollzieht sich Führung im Rahmen eines Managementzyklus. In der nachstehenden Ab-

¹⁷³ Vgl. STAUSS (2000a), S. 457.

¹⁷⁴ Vgl. PICK/KRAFFT (2009), S. 126.

¹⁷⁵ Vgl. HOMBURG/SCHÄFER (1999), S. 5; ebenso WIEDMANN/HENNIGS/KUDLINSKA (2006), S. 57 ff.

¹⁷⁶ Vgl. MACHARZINA/WOLF (2008), S. 37.

Abbildung 9 ist ein idealtypischer Customer Recovery Management Prozess mit den Führungstätigkeiten der Customer Recovery Planung, Steuerung und Kontrolle dargestellt.¹⁷⁷

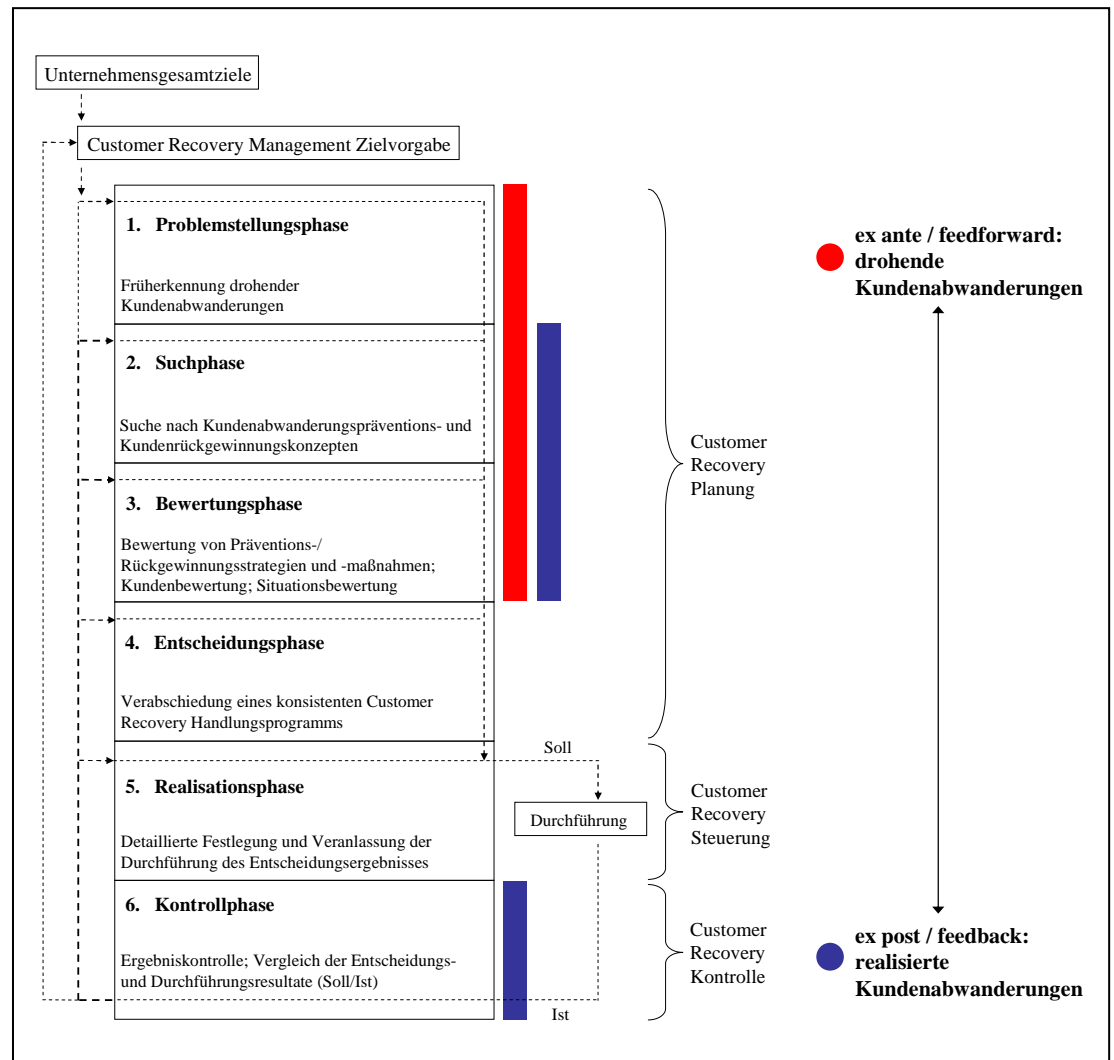


Abbildung 9: Customer Recovery Management Prozess

Quelle: Modifikation von HAHN/HUNGENBERG (2001), S. 46; HEINEN (1992), S. 51 f.

Die Customer Recovery Management Ziele leiten sich aus den übergeordneten Unternehmensgesamtzielen ab.¹⁷⁸ Der Zielbildungsprozess – aufgefasst als Planungsprozess i.S.e. multipersonalen, zeitlich und sachlich verketteten, mehrstufigen Prozesses mit Rückkopplungen – beinhaltet die Phasen des Entscheidungsprozesses.¹⁷⁹

¹⁷⁷ Dieser Prozess sollte nicht als starre Abfolge der einzelnen Phasen verstanden werden, vielmehr handelt es sich um einen dynamischen Ablauf, bei dem Vor- und Rückkopplungen, Überschneidungen, Interdependenzen und Unterbrechungen kennzeichnend sind. Die einzelnen Phasen sind nicht losgelöst voneinander zu sehen (vgl. MACHARZINA/WOLF (2008), S. 397).

¹⁷⁸ Vgl. HOMBURG/KROHMER (2009), S. 417; siehe auch Abbildung 8.

¹⁷⁹ Vgl. HAHN/HUNGENBERG (2001), S. 344.

Die **Customer Recovery Planung** umfasst die Phasen 1 bis 4 (Planung i.w.S.), wobei den Phasen 1 bis 3 die Planaufstellung (Entscheidungsvorbereitung; Planung i.e.S.) und der Phase 4 die Planverabschiedung (Entscheidung) zukommt.¹⁸⁰ Die Entscheidungen des Customer Recovery Managements basieren auf Modellen, gewissermaßen auf Abbildern der Realität.¹⁸¹ Die Gefahr einer Fehlentscheidung ist umso geringer, je zutreffender diese Abbilder die reale Struktur der Entscheidungssituation und der Handlungsalternativen modellieren. Demzufolge können auch die Customer Recovery Management Ziele nur dann erreicht werden, wenn die internen Modelle die Realität in zutreffender Weise abbilden. Im diesem Kontext trägt die Führungstätigkeit der Planung eine Schlüsselrolle. Planung – ein gedankliches Entwerfen der Zukunftsgestaltung im Rahmen des Willensbildungsprozesses – kann als „*systematisches, zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Wegen zur zukünftigen Zielerreichung*“¹⁸² definiert werden. Neben der Zukunfts- und Zielgerichtetheit erfüllt sie die Hauptfunktionen der Erfolgssicherung bzw. Effizienz- und Effektivitätssteigerung, Risikoerkennung und -reduktion, Flexibilitätserhöhung sowie Komplexitätsreduktion.¹⁸³ Darüber hinaus gelten die Koordinations-/Integrationsfunktion, Informations-/Dokumentationsfunktion und Anreiz-/Motivationsfunktion als Planungsfunktionen. In einer weiteren Systematisierung werden die Options-, Fundierungs- und Orientierungsfunktion der Planung unterschieden.¹⁸⁴ Während es bei der strategischen Planung um die Schaffung von Erfolgspotenzialen geht, bezieht sich die operative Planung auf die Nutzung von Erfolgspotenzialen.¹⁸⁵ Erfolgspotenziale sind „*jene Systemparameter [...], aus deren Schaffung/Nutzung die Unternehmung einen signifikanten Erfolg ziehen kann.*“¹⁸⁶ Es ist ergänzend anzumerken, dass der Controller bei der laufenden Customer Recovery Planung beobachtend, koordinierend, korrigierend, analysierend und unterstützend agiert.¹⁸⁷

In der **Problemstellungsphase** besteht die zentrale Herausforderung darin, strategisch relevante Risiken zu erkennen und so rechtzeitig zu signalisieren, dass die Un-

¹⁸⁰ Vgl. HAHN/HUNGENBERG (2001), S. 46 f.

¹⁸¹ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK/SEIDL (2008a), S. 75.

¹⁸² WILD (1982), S. 13.

¹⁸³ Vgl. hierzu und im Folgenden HORVÁTH (2006), S. 151; HAHN/HUNGENBERG (2001), S. 47; ergänzend WEBER (2002), S. 225 f.

¹⁸⁴ Siehe im Einzelnen LINK (2009a), S. 9.

¹⁸⁵ Vgl. LINK (2009a), S. 11; LINK/WEISER (2006), S. 28, 203.

¹⁸⁶ Link (2009a), S. 11.

¹⁸⁷ Vgl. EHRMANN (2004), S. 311.

ternehmung noch die Möglichkeit hat, adäquate Maßnahmen einzuleiten.¹⁸⁸ Dazu ist eine systematische und kontinuierliche Situationsanalyse und -prognose in Bezug auf das Unternehmen und die Umsysteme erforderlich.¹⁸⁹ Diese Phase dient der Bereitstellung einer Informationsgrundlage für den Prozess der strategischen Customer Recovery Planung. Das frühzeitige und in Relation zu den Wettbewerbern bessere Antizipieren künftiger Marktentwicklungen zählt zu den großen Anforderungen an Customer Recovery strategisches Planen und Handeln. Konkret bedeutet das in dieser Phase die Früherkennung drohender Kundenabwanderungen. Es sind sämtliche unternehmensinterne und -externe Entwicklungen zu analysieren und zu prognostizieren, die Kundenabwanderungen begünstigen.

Im Rahmen der **Suchphase** der strategischen Customer Recovery Planung gilt es, geeignete Handlungsalternativen bzw. Strategiekonzepte zur Abwehr der identifizierten Bedrohungen respektive zur Nutzung der identifizierten Chancen zu suchen.¹⁹⁰ Gesucht wird also nach (neuen) Lösungsmöglichkeiten für die Probleme aus der Sondierungsphase. Hierbei handelt es sich um einen offenen, gering strukturierten, kreativen Prozess.¹⁹¹ Des Weiteren sind für die einzelnen Alternativen vorab Wirkungsprognosen im Hinblick auf die Zielstellung sowie ein Ausschluss nicht realisierbarer bzw. zielinadäquater Alternativen vorzunehmen, bevor eine intensivere Auseinandersetzung mit den Konzepten in Form einer detaillierten Bewertung erfolgt.¹⁹² Bezogen auf das Customer Recovery Management liegt in dieser Phase die Aufgabe im Eruiere zweckmäßiger Kundenabwanderungspräventions- wie auch Kundenrückgewinnungskonzepte.

Die **Bewertungsphase** zeichnet sich dadurch aus, dass hier die strategischen Optionen und Erfolgspotenziale im Hinblick auf ihren Beitrag zur Problemlösung bzw. Zielerreichung evaluiert werden.¹⁹³ Aus ökonomischer Perspektive stellt sich die

¹⁸⁸ Zu Marketing-Controllinginstrumenten mit hohem Potenzial für die Problemstellungsphase siehe ausführlich LINK/WEISER (2006), S. 103-126: Früherkennungssysteme, Branchenstrukturanalyse, Delphi-Methode, Szenario-Analyse, Stärken-/Schwächen-Analyse.

¹⁸⁹ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 20, 231 ff.

¹⁹⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK/WEISER (2006), S. 126. Zu Marketing-Controllinginstrumenten mit hohem Potenzial für die Suchphase siehe ausführlich LINK/WEISER (2006), S. 126-163: Gap-Analyse, Lebenszyklusanalyse, Erfahrungskurven-Analyse, PIMS, Portfolio-Analyse, Benchmarking, Positionierungs-Analyse, Wertkettenanalyse.

¹⁹¹ Zu Kreativitätstechniken (intuitive Methoden: Brainstorming, Brainwriting, 6-3-5 Methode, Mind Mapping, Bionik und Synektik (Analogie- und Verfremdungsmethoden); diskursive/analytische Methoden: Morphologischer Kasten, Relevanzbaumanalyse) vgl. HOMBURG/KROHMER (2009), S. 545 ff.

¹⁹² Vgl. HAHN/HUNGENBERG (2001), S. 344 f.; LINK/WEISER (2006), S. 126.

¹⁹³ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK/WEISER (2006), S. 163; SEIDL (2009), S. 8.

Frage nach der Erfolgswirksamkeit der Strategien.¹⁹⁴ Übertragen auf das Customer Recovery Management steht in der Evaluierungsphase folglich die Bewertung der Kundenabwanderungspräventions- und Kundenrückgewinnungsstrategien sowie des Erfolgspotenzials Kunde an.

Die sich direkt an den Bewertungsprozess anschließende **Entscheidungsphase** ist das Ergebnis der Customer Recovery Planung und beinhaltet die finale Entscheidung bzw. die Planverabschiedung in Form einer Bestimmung der Alternative mit dem höchsten Zielerreichungsgrad.¹⁹⁵ Es wird ein konsistentes Customer Recovery Handlungsprogramm verabschiedet, das wiederum als Vorgabegröße (Soll) dient.¹⁹⁶ Im Zusammenhang mit dem Aufgabenbereich des Customer Recovery Controlling ist anzumerken, dass die endgültige Entscheidung ausschließlich dem Customer Recovery Management als Entscheidungsinstanz obliegt und nicht durch den Controller getroffen wird, der vielmehr unterstützend und beratend wirkt.¹⁹⁷

Auf die Willensbildung folgt die Willensdurchsetzung, zu der die Führungstätigkeiten der Steuerung und Kontrolle gehören. Für das in der Entscheidungsphase verabschiedete Customer Recovery Handlungsprogramm folgt in der **Realisationsphase** eine Durchführungsveranlassung seitens des Managements (**Customer Recovery Steuerung**).¹⁹⁸ Die Customer Recovery Steuerung – detaillierte Festlegung und Veranlassung der Durchführung des Entscheidungsergebnisses – wie auch die Durchführung selber dienen der Realisation der Planung.¹⁹⁹

In Anbetracht der Tatsache, dass Kontrollen eine notwendige Ergänzung zur Planung darstellen, führt dieser enge funktionale Zusammenhang auch zu einer integrativen Verknüpfung von Customer Recovery Planung und **Customer Recovery Kontrolle** auf der Basis kybernetischer Regelkreisprinzipien.²⁰⁰ In der **Kontrollphase** findet eine Ergebniskontrolle in der Form statt, dass die Entscheidungsergebnisse (Plan bzw. Soll) mit den Durchführungsergebnissen (Ist) verglichen werden (Plan- bzw. Soll-/Ist-

¹⁹⁴ Zu Marketing-Controllinginstrumenten mit hohem Potenzial für die Bewertungsphase siehe ausführlich LINK/WEISER (2006), S. 163-199: Scoring-Modelle, Investitionsrechnung, Customer Lifetime Value, Markenbewertung, Prozesskostenrechnung, Target Costing, Langfristige Preisuntergrenze.

¹⁹⁵ Vgl. PALLOKS (1991), S. 144.

¹⁹⁶ Vgl. SEIDL (2009), S. 8.

¹⁹⁷ Vgl. EHRMANN (2001), S. 587.

¹⁹⁸ Vgl. SEIDL (2009), S. 8.

¹⁹⁹ Vgl. HAHN/HUNGENBERG (2001), S. 47.

²⁰⁰ Vgl. HORVÁTH (2006), S. 149, 155 (Planung und Kontrolle als Einheit). Demgegenüber sieht WEBER Kontrollen als eigenständigen Bereich und nicht als Einheit mit der Planung (vgl. WEBER (1995), S. 72).

Vergleich). Eventuelle Abweichungen werden einer Abweichungsanalyse unterzogen. Besonders fundiert lässt sich dies mittels Kennzahlensystemen, wie beispielsweise der Customer Recovery Scorecard (Kapitel 5), durchführen.²⁰¹ Auf Basis der Analyse werden ggf. neue Entscheidungsprozesse ausgelöst; Customer Recovery Pläne werden fortwährend aktualisiert bzw. korrigiert.²⁰² Kontrollen erfolgen prozessbegleitend, was in den jeweiligen Phasen zu direkten Rückkopplungen führt. Somit wird der Customer Recovery Planungs- und Kontrollprozess zum lernenden System (Closed Loop). Neben der Sicherstellung der Planerfüllung gilt folglich auch die Verbesserung des Führungsprozesses als ein Hauptzweck der Kontrolle.²⁰³

Eine **Feedback-Kontrolle**, die am Ende des Führungsprozesses kritische Entwicklungen – hier: bereits **realisierte Kundenabwanderungen** – **ex post** aufdeckt, ist im Rahmen des Customer Recovery Managements nicht ausreichend. Um **drohende Kundenabwanderungen ex ante** zu erkennen und ihnen vorbeugen zu können, sind **Feedforward-Kontrollen** sowie die Schaffung und Nutzung damit verbundener Systeme (z.B. Früherkennungssysteme) für Unternehmen zwingend erforderlich.

Während die Hauptherausforderungen und -aufgaben bezüglich der feedforwardgerichteten Teilkomplexe des Customer Recovery Managements vornehmlich in der Problemstellungsphase (**Früherkennung**) sowie der Such- und Bewertungsphase (**Prävention**) liegen, so liegen sie bezüglich der feedbackgerichteten **Kundenrückgewinnung** überwiegend in der Kontroll-, Such- und Bewertungsphase.²⁰⁴

Welche Rolle dem Controlling im Rahmen des Customer Recovery Managements allgemein zukommt (Kapitel 3) und welche Controllingaufgaben und -instrumente speziell bei der Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung zu bewältigen sind bzw. zum Einsatz kommen (Kapitel 4), ist Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen. Die skizzierten Prozessphasen und Teilfunktionen des Customer Recovery Managements sind bisher noch nicht mit den entsprechenden Controllingprinzipien und -instrumenten in Verbindung gebracht und als ganzheitlicher Ansatz gesehen worden. Die nachstehenden Erläuterungen sollen dazu ein erster Schritt sein.

²⁰¹ Vgl. LINK/WEISER (2006), S. 199.

²⁰² Vgl. hierzu und im Folgenden SEIDL (2009), S. 8; GLADEN (2003), S. 26, 153.

²⁰³ Vgl. HAHN/HUNGENBERG (2001), S. 48.

²⁰⁴ Vgl. SEIDL (2009), S. 9.

3 Customer Recovery Controlling: Entscheidungs- fundierung, -reflexion und Koordinationsentlastung im Customer Recovery Management

3.1 Controlling als eigenständiger Wissenschaftsbereich

3.1.1 Konzeption als Mittlerfunktion zwischen Theorie und Praxis

Wie aus der geschichtlichen Entwicklung hervorgeht, ist das Controlling in den USA und dort aus der Unternehmenspraxis heraus entstanden.²⁰⁵

Der Begriff „Controlling“ stellt sich als sehr facettenreich dar und ist durch eine Vielzahl von Definitionen und Interpretationen geprägt. Ein einheitliches Verständnis i.S.v. „*Generally Accepted Controlling Principles*“²⁰⁶ ist kaum erkennbar.

Der Controlling-Begriff leitet sich von dem Verb „to control“ ab.²⁰⁷ Controlling ist jedoch viel weiter gefasst als die naheliegende deutsche Übersetzung mit „Kontrolle“ und hat eher eine Bedeutung wie Lenkung, Steuerung, Regelung und Überwachung.

Die Grundlagendiskussion in der Controllingwissenschaft hat durch intensivierete theoretische Forschungsbestrebungen wie auch die Entwicklung neuer Controllingkonzeptionen immer mehr an Aktualität und Brisanz gewonnen.²⁰⁸ Unumstritten ist, dass sich das Controlling in den Bereich der Betriebswirtschaftslehre (BWL) einordnen lässt und somit als Teil der Wirtschaftswissenschaften zu den Gesellschaftswissenschaften gehört.²⁰⁹ Kritiker werfen dem Controlling jedoch vor, kein **eigenständiges Teilgebiet der BWL** darzustellen, da seine theoretische Begründungsbasis defizitär sei und es keine neuen Erkenntnisse liefere, sondern vielmehr einen Querschnitt betriebswirtschaftlicher Teildisziplinen repräsentiere.²¹⁰ Um als eigenständige Teildisziplin der BWL abgegrenzt und anerkannt zu werden, bedarf es nach KÜPPER der Erfüllung von drei Anforderungen: **eigenständige Problemstellung, theoretische Fundierung und Bewährung in der Praxis.**²¹¹

²⁰⁵ Zu Entwicklung und Ursprüngen des Controlling siehe ausführlich HORVÁTH (2006), S. 20 ff.; REICHMANN (2006), S. 1 ff.; WEBER (2002), S. 5 ff.

²⁰⁶ KÜPPER/WEBER/ZÜND (1990), S. 282.

²⁰⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden ESCHENBACH/NIEDERMAYR (1995), S. 51; KÖHLER (2001), S. 12.

²⁰⁸ Vgl. SCHERM/PIETSCH (2004), S. 5.

²⁰⁹ Vgl. STAEHLE (1991), S. 122.

²¹⁰ Vgl. OSSADNIK (1998), S. 20.

²¹¹ Vgl. KÜPPER (2008), S. 6 f. Diese Anforderungen werden zugleich auch an eine Konzeption (des Controlling) gestellt.

Im Rahmen der Controllingforschung ist ein Spannungsverhältnis – sinnbildlich formuliert ein „tiefer Graben“²¹² – zwischen Theorie und Praxis zu konstatieren. Soll ein Anwendungsbezug gewährleistet werden, so sind Aussagensysteme erforderlich, die sich eher an dem handlungspraktischen Ziel der Gestaltung und weniger an den wissenschaftlichen Zielen der Beschreibung und Erklärung ausrichten.²¹³ Derartig praktisch-normative Aussagensysteme werden als **Konzeptionen** bezeichnet. Sie übernehmen eine „**Mittlerfunktion zwischen Theorie und Praxis**“, indem sie theoretische Aussagen mit normativen Postulaten verknüpfen und auf die Praxis beziehen. Der Begriff der Konzeption wurde zutreffend von HARBERT definiert; danach ist eine Konzeption „[...] ein System von Aussagen [...], welches die Grundlinien einer Sachverhaltsgestaltung als Mittel zur Erreichung einer bestimmten Zielsetzung formuliert. [...] Sie beinhaltet keine Beschreibung der Realität, sondern stellt ein mehr oder minder vollständig formuliertes Denkmodell dar.“²¹⁴ Konzeptionen fungieren als Orientierungsrahmen und geben auf theoretischer Basis Gestaltungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis.²¹⁵

Eine Konzeption ist allgemein als Plan oder Entwurf zu verstehen, der eine genaue Grundvorstellung von einem Betrachtungsgegenstand vermittelt.²¹⁶ Demzufolge stellt eine Controllingkonzeption eine bestimmte Auffassung darüber dar, wie der Gegenstand des Controlling definiert bzw. charakterisiert und abgegrenzt werden kann. Eine Konzeption des Controlling beinhaltet Aussagen über Zielbeziehungen, die Gestaltung der Aufgaben, Instrumente und der Institution des Controlling.²¹⁷ Grundgedanken über Zweck, Funktionsweise und Zusammenwirken mit anderen Systemen werden dabei ebenfalls aufgegriffen. Die zunächst generellen Aussagen in einer Controllingkonzeption werden erst unter Einbeziehung der spezifischen internen und externen Rahmenbedingungen eines Unternehmens konkret.²¹⁸

Abbildung 10 zeigt, dass die Controllingforschung von einem Verhältnis zwischen Theorie, Konzeption und Praxis geprägt ist, und stellt zudem einen Systematisierungsansatz vor, der grob zwischen klassischen und neuen Controllingkonzeptionen

²¹² SCHERM/PIETSCH (2004), S. 8.

²¹³ Vgl. hierzu und im Folgenden SCHERM/PIETSCH (2004), S. 8.

²¹⁴ HARBERT (1982), S. 140.

²¹⁵ Vgl. SCHERM/PIETSCH (2004), S. 8.

²¹⁶ Vgl. FRIEDL (2003), S. 2 f.; JÖSTINGMEIER (1994), S. 1.

²¹⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden ESCHENBACH/NIEDERMAYR (1995), S. 51 f.

²¹⁸ Vgl. FRIEDL (2003), S. 4.

unterscheidet. Diese weit verbreitete Systematik bildet die Grundlage für die nachfolgenden Ausführungen (Kapitel 3.1.2 und 3.1.3).

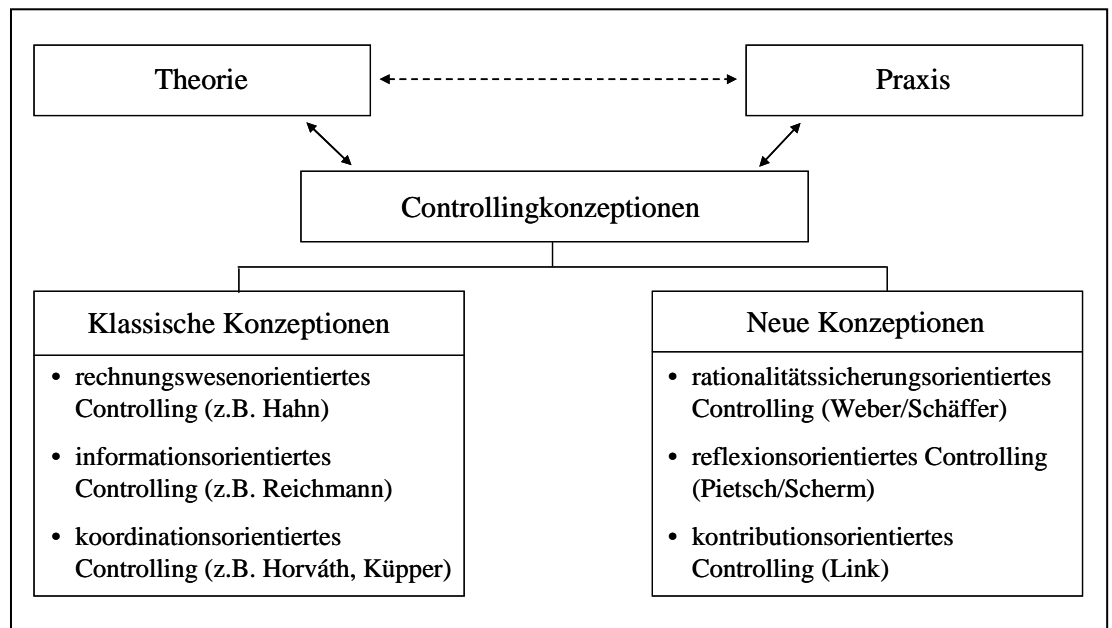


Abbildung 10: Theorie – Praxis – (Controlling-)Konzeptionen
Quelle: In Anlehnung an SCHERM/PIETSCH (2004), S. 9, 11

Wie bereits angedeutet, variieren das Controllingverständnis respektive die Auffassung über den Kern des Controlling im Rahmen des herrschenden Pluralismus der konzeptionellen Controllingansätze zum Teil stark. Obwohl bis dato keine allgemein gültige Konzeption vorliegt, kommt es an der einen oder anderen Stelle dennoch zu Übereinstimmungen bezüglich diverser Controllinginhalte.

Die nächsten Abschnitte befassen sich mit den in der Wissenschaft am häufigsten diskutierten, in Abbildung 10 aufgeführten Controllingkonzeptionen. Nach Darlegung der zentralen Inhalte und einer kritischen Analyse werden die Konzeptionen auf ihre Zweckmäßigkeit für den Einsatz im Customer Recovery Management geprüft. Grundlage für diese Einschätzung und Bewertung ist der in Kapitel 3.3.1 erarbeitete Kriterienkatalog, der die wichtigsten Customer Recovery spezifischen Anforderungen an ein Controlling enthält.

3.1.2 Klassische Controllingkonzeptionen

3.1.2.1 Rechnungswesenorientiertes Controlling

Der Beitrag des Controlling zur Erreichung des obersten Unternehmensziels, der nachhaltigen Existenzsicherung, nimmt in Anlehnung an HAHN vornehmlich Bezug auf „*die Erreichung des generellen Wertzieles der Unternehmung, die Ergebnisoptimierung als Kapitalwert- bzw. Gewinnmaximierung unter Beachtung der Liquiditätssicherung.*“²¹⁹

Einer derartig einseitigen Ergebnisorientierung des Controlling in Richtung der rechnungswesenbasierten **Formalziele** wird entgegengehalten, dass die Notwendigkeit bestehe, die Unternehmensführung bezüglich aller relevanten Ziele – Formal-, Sach- und Sozialziele – zu unterstützen.²²⁰ Demzufolge stellen Formalziele zwar ein wesentliches, jedoch keineswegs alleiniges Controllingspezifikum dar.²²¹ Dies steht wiederum in enger Beziehung zum Performance Measurement (siehe Kapitel 3.2.2).

Der klassische, rechnungswesendominierte Controllingansatz stellt auf rein monetäre Größen ab, wodurch eine Vergangenheitsorientierung im Sinne eines **Feedback-Control** vorherrscht (Controller als Registrar).²²² Gerade das Customer Recovery Management ist jedoch zu einem großen Ausmaß auf sachzielorientierte Planungen und Früherkennungsinformationen, vor allem hinsichtlich Kundenabwanderungstendenzen und Maßnahmen der Wettbewerber, angewiesen. Hier liegt in der unternehmerischen Praxis der Engpass, und genau hier bestünde für das Controlling ein zentraler Anwendungsbereich.²²³ Dem internen Rechnungswesen kommt nur Bedeutung für die Früherkennungssysteme der ersten Generation zu (siehe Kapitel 4.2.1.1).

Das Rechnungswesen kann Erfolgsgrößen (Gewinn etc.) zwar rechnerisch ermitteln bzw. ausweisen, deren Erwirtschaftung obliegt allerdings der strategischen und operativen Planung.²²⁴ Daher muss Controlling über Rechnungswesen hinausgehen; ansonsten hätte dieser Begriff gar nicht geprägt werden müssen und wird Controlling als Fachgebiet auch keinen dauerhaften Bestand haben.

²¹⁹ HAHN/HUNGENBERG (2001), S. 272.

²²⁰ Vgl. LINK (2009a), S. 205; HORVÁTH (2006), S. 315; GLADEN (2003), S. 30 ff.

²²¹ Vgl. LINK (2004), S. 417.

²²² Vgl. LINK (2009a), S. 204. Das stark rechnungswesenorientierte US-amerikanische Controllingkonzept umfasst im Gegensatz zum eher planungsorientierten deutschen Ansatz auch das externe Rechnungswesen (Buchhaltung, GuV, Bilanzen) sowie ggf. Steuern und Versicherungen; zum Controlling in den USA siehe HORVÁTH (2006), S. 23 ff.; HAHN/HUNGENBERG (2001), S. 135 ff.

²²³ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK (2009b), S. 40, 51.

²²⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK (2009b), S. 51 f.

3.1.2.2 Informationsorientiertes Controlling

Im Rahmen der informationsorientierten Controllingkonzeption wird eine entscheidungsproblembezogene Informationsversorgungsfunktion des Controlling als „zentrale Einrichtung der betriebswirtschaftlichen Informationswirtschaft“²²⁵ postuliert.

Diese Konzeption basiert auf Ansätzen des Rechnungswesens, geht jedoch noch weiter, da sie auf das gesamte unternehmerische Zielsystem und nicht nur auf ökonomische Größen abstellt.²²⁶ Durch zusätzliche Berücksichtigung nichtmonetärer sowie externer Parameter erweitert sich die relevante Informationsgrundlage.

Es gehört zur Aufgabe des Controlling, mittels einer adäquaten Aufbereitung von Führungsinformationen das Handeln und Entscheiden in der Unternehmung ergebnisorientiert auszurichten.²²⁷ Demgemäß wird Controlling als ein System zur informationellen Sicherung einer ergebnisgerichteten Unternehmensführung aufgefasst. Ebenso hebt REICHMANN das Ziel, die Entscheidungsqualität auf allen Führungsebenen der Unternehmung zu verbessern, hervor: „Controlling ist die zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient.“²²⁸ Dabei ist die Qualität von Entscheidungen und Entscheidungsprozessen abhängig von deren zugrunde liegenden Informationsbasis.²²⁹

Die koordinierte **Informationsversorgung**, d.h. Feststellung des Informationsbedarfs, Verknüpfung der relevanten Informationsquellen sowie Informationsaufbereitung und -bereitstellung mittels geeigneter Informationssysteme, wird als Schlüssel-funktion des Controlling betrachtet.²³⁰ Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Erzeugung eines informationswirtschaftlichen Gleichgewichts in Form einer Abstimmung von Informationsbedarf, -nachfrage und -angebot, um eine „Informationsarmut im Informationsüberfluss“ zu vermeiden.²³¹

Das Anforderungsprofil des Controllers als Funktionsträger des Controlling hat sich durch die rasanten Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie

²²⁵ MÜLLER (1974), S. 683.

²²⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden PIETSCH/SCHERM (2000), S. 397.

²²⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden HAHN/HUNGENBERG (2001), S. 272.

²²⁸ REICHMANN (2006), S. 13; ähnlich SERFLING (1992, S. 17): „Controlling ist ein informationsversorgendes System zur Unterstützung der Unternehmensführung durch Analyse, Planung, Kontrolle, Entwicklung von Handlungsalternativen zur Steuerung betrieblicher Vorgänge“.

²²⁹ Vgl. LINK (2009a), S. 167.

²³⁰ Vgl. KÖHLER (2001), S. 12.

²³¹ Vgl. EHRMANN (2004), S. 85; LINK/WEISER (2006), S. 55.

sowie die verstärkte Marktorientierung verändert.²³² Zunehmend wird erkannt, dass Markt und Kunden die zentralen Grundlagen ergebniszielorientierter Informationen sind. Diesen Bedingungen gilt es sich zu stellen, da ansonsten die Gefahr besteht, dass das Controlling den Anschluss an die neue Wirklichkeit verliert.²³³ Dabei sind innovative Informationssysteme inkl. Früherkennungsinformationen im Sinne des zukunftsgerichteten Feedforward-Control heutzutage zu einem unverzichtbaren Bestandteil eines modernen und leistungsfähigen Controlling geworden.²³⁴

Als zentraler Einwand gegen die Informationsversorgungsfunktion des Controlling als eine eigenständige Problemstellung wird aufgeführt, dass die Controllertätigkeiten in der Praxis oft weit über reine Informationsaufgaben hinausgehen.²³⁵

3.1.2.3 Koordinationsorientiertes Controlling

Der Koordinationsaspekt ist in nahezu allen Interpretationsansätzen funktionaler Konzeptionen des Controlling enthalten, unterschiedliche Auffassungen bestehen im Wesentlichen hinsichtlich der Koordinationsreichweite wie auch der Zielinhalte.²³⁶

Die Sichtweise, Controlling ausschließlich auf die Koordinationsfunktion zu beziehen und somit Koordination als zentrale Controllingaufgabe aufzufassen, geht maßgeblich auf HORVÁTH zurück.²³⁷ In seinem systemorientierten Ansatz differenziert er das Führungssystem eines Unternehmens zum einen in ein Planungs- und Kontrollsystem²³⁸ und zum anderen in ein Informations(versorgungs)system²³⁹ sowie ein Controllingsystem als drittes Führungssystem zur Deckung des entstehenden Koordinationsbedarfs bzw. zur zielgerichteten Abstimmung. Zusammenfassend definiert er Controlling als *„dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebnis-*

²³² Vgl. hierzu und im Folgenden HORVÁTH (2006), S. 315 f.

²³³ Vgl. MÖLLER/STOI (2002), S. 565.

²³⁴ Vgl. KRYSZEK/MÜLLER (1999), S. 182.

²³⁵ Vgl. WEBER (2002), S. 22.

²³⁶ Vgl. HORVÁTH (2006), S. 100 f., 137; LINK (2009a), S. 204 f.

²³⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden HORVÁTH (2006), S. 132 ff.

²³⁸ „Planungs- und Kontrollsysteme umfassen alle generellen Regelungen hinsichtlich der Aufgabenverteilung und -erfüllung im Bereich der Planung und Kontrolle“ (LINK/WEISER (2006), S. 27).

²³⁹ „Informationssysteme umfassen alle generellen Regelungen hinsichtlich der Aufgabenverteilung und -erfüllung im Bereich der Informationsbereitstellung [...], Informationsspeicherung [...], Informationsverarbeitung sowie [...] Übermittlung von Informationen“ (LINK/WEISER (2006), S. 28).

zielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt.“²⁴⁰

Ein erweiterter Ansatz in der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Controlling erfolgt durch KÜPPER, gemäß dem „die Controlling-Funktion [...] im Kern in der Koordination des Führungsgesamtsystems zur Sicherstellung einer zielgerichteten Lenkung“²⁴¹ besteht. Er betont damit die **Koordinationsaufgabe** des Controlling-systems gegenüber allen anderen **Führungs(teil)systemen**.²⁴² WEBER stellt sich in früheren Quellen auch als Vertreter einer gesamtsystemorientierten Koordinations-sicht des Controlling im Sinne einer umfassenden „Metaführungs-Konzeption“²⁴³ dar. Hierzu ist jedoch kritisch anzumerken, dass die Aufgaben für das Controlling dadurch möglicherweise zu weit und komplex werden, weshalb in Abkehr zu der „Omnipotenz des Controlling“²⁴⁴ auch die Koordinationsunterstützung aus anderen Bereichen, wie z.B. der Organisation oder Personalwirtschaft, erforderlich ist.²⁴⁵ Die nachstehende Abbildung 11 veranschaulicht die Gliederung des Führungssystems einer Unternehmung nach dem gesamtsystemorientierten Koordinationsansatz (siehe hierzu auch Kapitel 5.2.4.1).

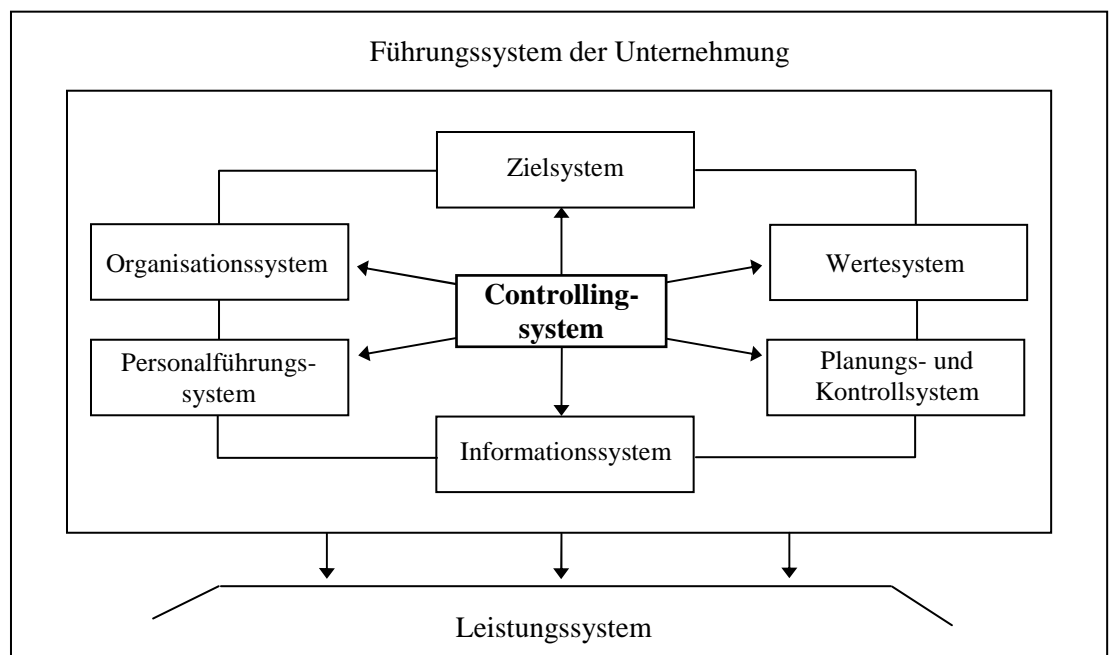


Abbildung 11: Gliederung des Führungssystems einer Unternehmung
Quelle: In Anlehnung an KÜPPER (2008), S. 30

²⁴⁰ HORVÁTH (2006), S. 134.

²⁴¹ KÜPPER/WEBER/ZÜND (1990), S. 283.

²⁴² Vgl. KÜPPER (2008), S. 30.

²⁴³ WEBER (1995), S. 49 f.

²⁴⁴ PIETSCH/SCHERM (2000), S. 399.

²⁴⁵ Vgl. LINK (2009a), S. 205.

Die Koordinationsfunktion, die das Controlling zu einem abgrenzbaren und eigenständigen Führungsteilsystem macht, umfasst die folgenden beiden Aspekte:²⁴⁶

- Aufbau einer Gebilde- und Prozessstruktur im Sinne der Schaffung und Implementierung eines Planungs-, Kontroll- und Informationssystems (systembildende Koordination) sowie
- Koordination der laufenden Abstimmungsprozesse in und zwischen den Führungsteilsystemen im Rahmen der bestehenden Systemstruktur (systemkoppelnde Koordination).

Die koordinationsbezogene Sichtweise gilt im Rahmen der intensiv und z.T. kontrovers geführten Diskussion um den Terminus Controlling als der am weitesten verbreitete Ansatz. Sie ist jedoch in Wissenschaft und Praxis nicht unumstritten. Eine gewisse Skepsis wird beispielsweise dahingehend geäußert, ob eine an der Koordination ausgerichtete Controllingkonzeption einen Untersuchungsgegenstand für eine eigenständige betriebswirtschaftliche Teildisziplin liefere.²⁴⁷ Da Koordination in allen Führungshandlungen vorkommt und sich somit als eine unspezifische Zielkategorie erweist, erschwert die Bezugnahme auf den Koordinationsbegriff die Abgrenzung des Controlling zu anderen unternehmerischen Funktionsbereichen.²⁴⁸ Auch PIETSCH und SCHERM erachten die Eignung eines koordinationsorientierten Ansatzes für die konzeptionelle Fundierung des Controlling als problematisch, gerade vor dem Hintergrund seiner mangelnden Verbreitung in der Praxis.²⁴⁹ Ebenso trägt BECKER kritische Argumente gegen den koordinationsorientierten Ansatz vor, wenn er anmerkt, die Controllingwissenschaft bleibe den Nachweis eines „Koordinationsversagens“ der Unternehmensführung bzw. der anderen Konzeptionen schuldig; die Notwendigkeit eines koordinationsbezogenen Controlling wird nicht empirisch hergeleitet, stattdessen wird sie rein normativ begründet.²⁵⁰

3.1.3 Neue Controllingkonzeptionen

3.1.3.1 Rationalitätssicherungsorientiertes Controlling

Nach Abkehr von seiner zunächst vertretenen koordinationsorientierten Auffassung propagiert WEBER nun zusammen mit SCHÄFFER ein Controllingverständnis, wonach

²⁴⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden HORVÁTH (2006), S. 108 f.

²⁴⁷ Vgl. z.B. WALL (2000), S. 295 ff.; WEBER (2002), S. 27.

²⁴⁸ Vgl. PIETSCH/SCHERM (2000), S. 399; LINK (2004), S. 412 ff.

²⁴⁹ Vgl. PIETSCH/SCHERM (2001), S. 308.

²⁵⁰ Vgl. BECKER (2003), S. 1.

der Gegenstand bzw. das Abgrenzungsmerkmal des Controlling in der Sicherstellung der Rationalität der Unternehmensführung – verstanden als Zweckrationalität – besteht.²⁵¹ Diese dient „zur Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, dass die Realisierung von Führungshandlungen der antizipierten Zweck-Mittel-Beziehung entspricht. [...] Sie lässt sich weiter operationalisieren als Sicherstellung von Effizienz und Effektivität der Führung.“²⁵²

Grundlage des Controlling als **Rationalitätssicherungsfunktion** bildet eine spezifische Führungsperspektive.²⁵³ Danach wird Führung von ökonomischen Akteuren vollzogen, die eigenständige Ziele verfolgen und hierzu mit kognitiven, individuellen Fähigkeiten ausgestattet sind. Rationalitätsbeschränkungen können zum einen in Bezug auf Defizite im Können der Manager (begrenzte Fähigkeiten) und zum anderen in Bezug auf Defizite im Wollen der Manager (abweichende gewünschte Zustände) unterschieden werden. Der jeweilige Ausprägungsgrad von Führungsrationalität gibt den Rahmen für Art und Umfang der Unterstützung durch das Controlling vor. In diesem Zusammenhang sind die Controllingaufgaben der Entlastung, der Ergänzung und der Begrenzung des Managements zu differenzieren.

Der Kern der **Entlastungsaufgabe** liegt in der effizienten Versorgung der Führungskräfte mit Informationen und der Sicherstellung der Effizienz von Führungshandlungen.²⁵⁴ Der Controller führt dabei diagnostische Aufgaben aus. So wird das Management entlastet und kann seine knappen Kapazitäten auf Rationalitätsengpässe fokussieren (siehe hierzu auch die Koordinationsentlastung in Kapitel 3.1.3.3). Dadurch ist es möglich, den Zweck mit einem geringeren Mitteleinsatz zu erreichen.

Die **Ergänzungsaufgabe** ergibt sich vor dem Hintergrund der Tatsache, dass Manager und Controller unterschiedliches Fach- und Methodenwissen und einen anderen Blickwinkel auf dieselbe Problemstellung haben.²⁵⁵ Controller können (reaktiv) überprüfen, ob Manager die richtigen Mittel zur Erreichung des gemeinsamen Zwecks einsetzen, oder auch (proaktiv) den Einsatz geeigneter Mittel vorschlagen und durch-

²⁵¹ Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2001a), S. 75 ff.; zur Unterscheidung von Input-, Prozess- und Output-rationalität siehe WEBER (2004), S. 481.

²⁵² SCHÄFFER/WEBER (2004), S. 461. Diese Funktion weist starke Parallelen zum herrschenden Verständnis von „management control“ in der englischsprachigen Literatur auf. Nach ANTHONY (1965) ist „management control [...] the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives“ (entnommen aus SCHÄFFER (2004), S. 490).

²⁵³ Vgl. hierzu und im Folgenden WEBER (2002), S. 34 ff.; SCHÄFFER/WEBER (2004), S. 462 f.

²⁵⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden SCHÄFFER (2004), S. 490.

²⁵⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden SCHÄFFER/WEBER (2004), S. 463.

setzen. In dieser Funktion steht der Controller mit dem Manager in einem beratenden bzw. partnerschaftlichen Verhältnis und gleicht Wissensdefizite des Managers aus. Im Spannungsverhältnis expansiver und stabilisierender Kräfte bildet das Controlling zur Sicherstellung der Rationalität ein reflexives „Gegengewicht zu intuitiven, mit unternehmerischem Fingerspitzengefühl getroffenen Entscheidungen“²⁵⁶. Rationales Handeln resultiert demnach aus einem „fruchtbare(n) Zusammenspiel von Intuition und Reflexion.“²⁵⁷ Diesbezüglich ist die Rationalitätssicherung im Rahmen des Führungszyklus nicht auf die Willensbildung begrenzt, sondern tangiert in gleichbedeutender Weise auch die Willensdurchsetzung sowie die Kontrolle.²⁵⁸ Entlastungs- und Ergänzungsaufgabe setzen am Rationalitätsdefizit an, welches in Folge eines mangelnden Könnens der Unternehmensführung entsteht.²⁵⁹

Die **Begrenzungsaufgabe** basiert darauf, dass dem Management aufgrund von Willensdefiziten das Potenzial zu opportunistischem Handeln unterstellt wird.²⁶⁰ Dieses wird durch Controller begrenzt, indem sie die Handlungsergebnisse des Managements hinterfragen oder eine Anpassung der gewünschten Zustände erreichen. Um auch hier Rationalität zu gewährleisten, ist es wichtig, dass die Kosten der Controllingunterstützung geringer sind als die Kosten des Managementrationalitätsdefizits.

Als Hauptkritikpunkt gegen die Rationalitätssicherung als spezifische Aufgabe des Controlling wird angeführt, dass (Zweck-)Rationalität eine grundlegende Forderung der BWL an die gesamte Unternehmensführung ist.²⁶¹ Danach ist Rationalitätssicherung zwar ein für das Controlling maßgebliches, aber nicht charakterisierendes, spezifisches und von anderen Führungsbereichen abzugrenzendes Merkmal. Darüber hinaus wird dem Rationalitätsansatz vorgehalten, den Aufgabenbereich des Controlling zu weit zu fassen, indem verschiedene Konzeptionen aufgegriffen und auf den gemeinsamen Nenner der Rationalitätssicherung zurückgeführt werden.²⁶² In diesem Versuch, alle die das Controlling betreffenden Sachverhalte formal in die Systematik der Rationalitätssicherung einzuordnen, erweist sich der Ansatz als realitätsfern.

²⁵⁶ WEBER/SCHÄFFER (2001b), S. 39. Dem lateinischen Ursprung des Begriffs Controlling, dem Wort „contra“, wird die Bedeutung des „Führens einer Gegenrolle“ zugesprochen (vgl. FRANZ (2004), S. 279). Ferner bezeichnet der französische Ursprung des Controlling im Wort „contre rôle“ den nötigen Gegenpart zur Unternehmensführung.

²⁵⁷ WEBER/SCHÄFFER (2001a), S. 75; siehe hierzu auch die Entscheidungsreflexion in Kapitel 3.1.3.3.

²⁵⁸ Vgl. WEBER (2002), S. 57 ff., 62 ff.; MÖLLER/STOI (2002), S. 563 f.

²⁵⁹ Vgl. SCHÄFFER (2004), S. 490.

²⁶⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden SCHÄFFER/WEBER (2004), S. 463.

²⁶¹ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK (2004), S. 416; HORVÁTH (2006), S. 137.

²⁶² Vgl. hierzu und im Folgenden PIETSCH/SCHERM (2004), S. 531.

3.1.3.2 Reflexionsorientiertes Controlling

Um einer tendenziellen Ausweitung der Controllingaufgaben respektive dem Präzisionsdefizit in der konzeptionellen Controllingforschung entgegenzuwirken, haben PIETSCH und SCHERM den reflexionsorientierten Controllingansatz entwickelt.²⁶³

Wesentliche Grundlage ihrer Konzeption bildet eine Untergliederung des Handlungsfeldes „Unternehmen“ in die drei funktionalen Ebenen der Führung, Führungsunterstützung und Ausführung (Abbildung 12).²⁶⁴ Während unter Führung alle Führungshandlungen subsumiert werden und der Fokus auf den Entscheidungen liegt, umfasst die Führungsunterstützung die Beschaffung und Aufbereitung führungsrelevanter Informationen. Die Ausführung beinhaltet ausschließlich Umsetzungsaufgaben, d.h. die Realisation von bereits im Vorfeld Beschlossenem.

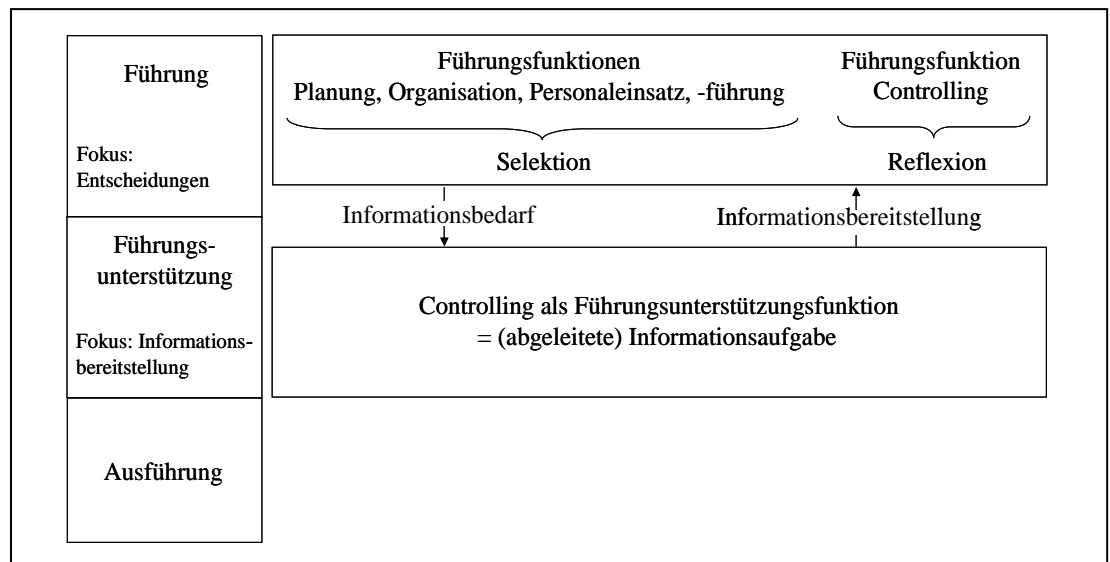


Abbildung 12: Controlling als Führungs- und Führungsunterstützungsfunktion im Rahmen des Handlungsfeldes „Unternehmen“

Quelle: In Anlehnung an PIETSCH/SCHERM (2004), S. 533, 536, 541

Zur Bewältigung der Komplexität und Dynamik des Handlungsfeldes „Unternehmen“ sowie seiner Umsysteme stehen die zwei Operationen der Selektion und der Reflexion zur Verfügung.²⁶⁵ Die Selektion ist als Auswahl aus einer Gesamtheit von Handlungsoptionen zu verstehen, wodurch Komplexität reduziert bzw. der in Betracht gezogene Möglichkeitsraum eingeschränkt wird. Auf der Ebene der Unternehmensführung erfolgt die bewusste oder intuitive Selektion von Handlungsalter-

²⁶³ Vgl. PIETSCH/SCHERM (2001), S. 75 ff.

²⁶⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden PIETSCH/SCHERM (2004), S. 532 f.

²⁶⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden PIETSCH/SCHERM (2004), S. 533 f.

nativen durch das Treffen von Entscheidungen. Eine optimale Selektion im Sinne einer rationalen, effizienten und effektiven Entscheidung lässt sich jedoch aufgrund der unvollständig erfassbaren Komplexität und Dynamik nur zufällig realisieren. In Anbetracht dessen kann sich eine Selektion immer auch als falsch bzw. inadäquat erweisen und zu Fehlsteuerungen führen.

Um die Gefahr von Fehlselektionen zu reduzieren, bedarf es einer **distanzierend-kritischen Gedankenarbeit**, gewissermaßen einer Reflexion als Gegenpart der Selektion.²⁶⁶ Dabei werden Selektionsleistungen zur Disposition gestellt und kritisch beurteilt. Reflexion gilt als wesentliche Grundlage für Flexibilität, Lernen und die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und ist von zentraler Bedeutung für den Erfolg der Unternehmensführung.

Während die Führungsfunktionen Planung, Organisation, Personaleinsatz und Personalführung darauf ausgerichtet sind, das gesamte Handlungsfeld durch Selektionsentscheidungen auf eine Handlungsalternative zu reduzieren, kommt der Führungsfunktion Controlling die Aufgabe einer Öffnung des Handlungsfeldes durch umfassende Reflexion dieser Entscheidungen zu.²⁶⁷ Die Reflexionsaufgabe wird also in der eigenständigen Führungsfunktion Controlling gebündelt.

Es werden zwei Arten der Reflexion unterschieden: die abweichungs- und die perspektivenorientierte.²⁶⁸ Die **abweichungsorientierte Entscheidungsreflexion** zielt als traditionelle Kontrollfunktion auf die Durchführung von Soll/Ist-Vergleichen und die Feststellung von Abweichungen ab, die wiederum durch Anpassungen verringert bzw. beseitigt werden sollen. Entscheidungen werden zum einen bezüglich der Effektivität und Effizienz durchgeführter Realisationsmaßnahmen, zum anderen bezüglich der Angemessenheit der verfolgten Ziele kritisch geprüft. Im Rahmen der abweichungsorientierten Reflexion steht also die kritische Beurteilung des Entscheidungserfolgs im Fokus. Die **perspektivenorientierte** Reflexion ist hingegen darauf ausgerichtet, neue Perspektiven aufzuzeigen, um Entscheidungen umfassend zu verstehen. Wie bereits angedeutet, wird die Betrachtung von Entscheidungen aus lediglich einer Perspektive der Unternehmensführung in einer komplexen und dynamischen

²⁶⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden PIETSCH/SCHERM (2004), S. 534. Die strategische Kontrolle soll definitionsgemäß ebenfalls ein Gegengewicht zur Selektivität der Planung bilden. Die strategische Kontrolle hat gegenüber dem Selektionsrisiko der Planung eine kompensierende Funktion und prüft Pläne kontinuierlich auf ihre weitere Tragfähigkeit.

²⁶⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden PIETSCH/SCHERM (2004), S. 536.

²⁶⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden PIETSCH/SCHERM (2004), S. 536 ff.

schen Umwelt nicht gerecht und kann folgenschwere Fehlentscheidungen nach sich ziehen. Erst durch die Betrachtung von Entscheidungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln und aus einer gewissen Distanz ist eine umfassendere Entscheidungsreflexion gewährleistet, bei der beispielsweise zunächst unerkannte Chancen und Risiken, aber auch neue Handlungsoptionen aufgedeckt werden können. Ebenso ist perspektivenorientierte Reflexion zentrale Grundlage für Frühaufklärungssysteme (Kapitel 4.2.1.1), denn das frühzeitige Erkennen schwacher Signale setzt eine breite, flexible Ausgestaltung und damit die Distanz zu festgefahrenen Vorgehensweisen voraus. Die Reflexionsaufgabe des Controlling geht somit weit über Kontrolle hinaus.

Die Entscheidungsreflexion als Führungsfunktion des Controlling ist wiederum auf Informationen angewiesen.²⁶⁹ Die Aufgabe der Informationsversorgung bzw. -bereitstellung stellt sich als Führungsunterstützungsfunktion des Controlling dar und leitet sich aus der umfassenden Reflexionsaufgabe ab. Führungs- und Führungsunterstützungsfunktion stehen in einem wechselseitigen Verhältnis zueinander.²⁷⁰

3.1.3.3 Kontributionsorientiertes Controlling

Vor dem Hintergrund der Abgrenzungsproblematik und der damit einhergehenden Mängel hinsichtlich Glaubwürdigkeit – die Spannweite reicht vom Rechnungswesen (Kapitel 3.1.2.1) bis hin zur „Super-Betriebswirtschaftslehre“ (Kapitel 3.1.2.3) – und Konkurrenzfähigkeit des Controlling(fähigkeiten)profils hat LINK den kontributionsorientierten Controllingansatz entwickelt.²⁷¹ Der zentrale Kritikpunkt an den etablierten Controllingkonzeptionen liegt nach seiner Ansicht in der unscharfen Abgrenzung zwischen Controlling und Management bzw. der BWL. Dieser Kritik hält der kontributionsorientierte Ansatz stand, indem er auf die spezifischen Lösungsbeiträge fokussiert (Kontribution = Beitrag), die nur oder besonders gut vom Controlling in den Führungsprozess eingebracht werden können.

Zweifellos zählt Koordination zu den wichtigen Inhalten im Rahmen des Führungsprozesses einer Unternehmung, allerdings ist es fraglich, ob Koordination auch als das prägende Merkmal des Controlling anzusehen ist (siehe S. 57). Zur Abgrenzung

²⁶⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden PIETSCH/SCHERM (2004), S. 540.

²⁷⁰ Vgl. PIETSCH/SCHERM (2004), S. 541.

²⁷¹ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK (2004), S. 409 ff.; LINK (2009a), S. 211, 213.

ist daher das Controllingsspezifische an der Koordination herauszustellen.²⁷² In diesem Sinne kann die kontributionsorientierte Controllingkonzeption auch als Ergänzung und Präzisierung der Koordinationsorientierung verstanden werden.

Ausgangspunkt des Modells bildet eine Unterteilung in eine „Ebene Unternehmensführung“ und eine „Ebene Controlling“ (Abbildung 13), wodurch eine klare Abgrenzung zwischen diesen beiden Ebenen vorgenommen wird.

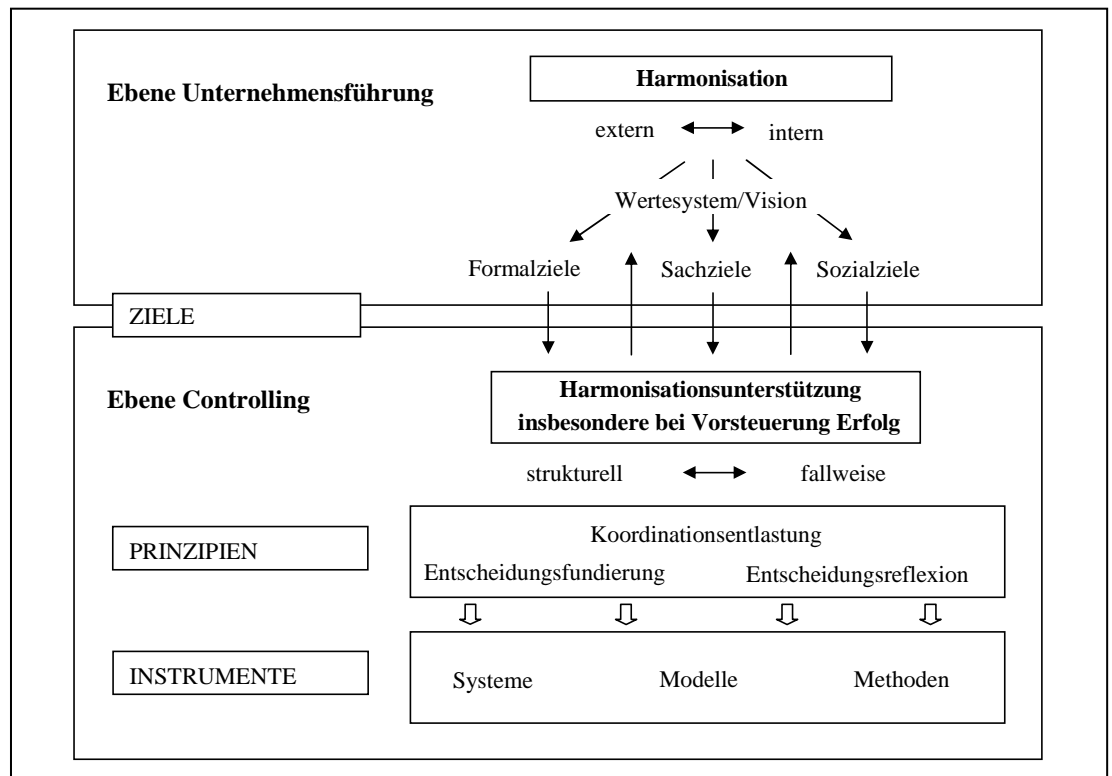


Abbildung 13: Der kontributionsorientierte Controllingansatz
Quelle: LINK (2009b), S. 47

Im kontributionsorientierten Ansatz wird die Generierung externer Harmonisation (Koordination zwischen der Unternehmung und ihren Umsystemen sowie Stakeholdern) und interner Harmonisation (Koordination der unternehmerischen Subsysteme) eindeutig der Unternehmensführungsebene zugeordnet; Harmonisation bzw. Koordination ist als zentrale Aufgabe jeder Führungstätigkeit respektive als Führungsziel anzusehen.²⁷³ Davon, v.a. von den Anforderungen der fokussierten Umsysteme und Stakeholder (u.a. Kunden), werden die Formalziele (z.B. Shareholder Value, Rentabilität, Gewinn; „Rechnet sich das?“), Sachziele (z.B. Kundenzufriedenheit) und So-

²⁷² Vgl. FRANZ (2004), S. 276.

²⁷³ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK (2004), S. 412 f., 417.

zialziele (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit) abgeleitet – über das Wertesystem und die Vision.

Wie aus Abbildung 13 hervorgeht, kommt dem Controlling bei der Erfüllung der Führungs- bzw. Harmonisationsaufgabe die Funktion der **Harmonisationsunterstützung** zu. Diese kann sowohl strukturell (generelle Rahmen-/Dauerregelungen, z.B. Führungssysteme) als auch fallweise (Detail-/Einzelfallregelung) erfolgen.²⁷⁴ In diesem Zusammenhang wird besonders die Unterstützungsfunktion des Controllers in Richtung Erfolgsvorsteuerung als Möglichkeit, frühzeitig den Erfolg zu beeinflussen, betont, wodurch der **Feedforward-Aspekt** hier explizit hervorgehoben ist. Ebenso wie die von ihm unterstützten Führungskräfte sollte der Controller die Vielfalt der Anforderungen aus den Umsystemen bzw. der Interessen verschiedener Stakeholdergruppen (hier: insbesondere der Kunden) beachten,²⁷⁵ womit die Marktorientierung des Controlling tangiert ist.

Über eine Analyse der controllingspezifischen Problemlösungsbeiträge im Koordinationsprozess kristallisiert sich durch ein Zusammenwirken von controllingtypischen Prinzipien und Instrumenten ein charakterisierendes Controllingbild heraus, das eine hohe Abgrenzungskraft gegenüber der Unternehmensführung wie auch innerhalb der BWL (gegenüber dem Rechnungswesen, der Organisation etc.) aufweist.²⁷⁶ Dadurch entsteht ein glaubwürdiges Fähigkeitenprofil des Controlling. Die Controllingprinzipien nach dem kontributionsorientierten Ansatz lauten im Einzelnen:²⁷⁷

- **Entscheidungsfundierung** (Koordinationsentlastung i.w.S., Kerngröße): Um für Entscheidungen eine fundierte Grundlage zu schaffen, müssen Informationen, Modelle und Methoden richtig ausgewählt und rechtzeitig zur Verfügung gestellt werden (strukturelle Entscheidungsfundierung durch Planungs-, Kontroll-, Informations- und speziell Früherkennungssysteme; fallweise Entscheidungsfundierung durch Bereitstellung von Informationen für eine unvorhersehbare, unregelmäßig auftauchende Entscheidungssituation, wie z.B. Kundenkrisen);
- **Entscheidungsreflexion** (Koordinationsentlastung i.w.S., Kerngröße): Die Entscheidungsreflexion als kritisch distanzierende Gedankenarbeit hinterfragt die Entscheidungen bzw. Annahmen der Unternehmensführung und bewahrt diese vor (un-)bewusst eingengten Perspektiven (strukturelle Entscheidungsreflexion v.a. durch das Kontrollsystem; die fallweise Entscheidungsreflexion zielt auf ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Intuition und Reflexion in Problemlösungsprozessen ab);

²⁷⁴ Vgl. LINK (2009a), S. 15 ff.

²⁷⁵ Vgl. LINK (2009a), S. 205.

²⁷⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK (2004), S. 411, 417 ff.

²⁷⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK (2004), S. 417, 419 ff.

- **Koordinationsentlastung** (Koordinationsentlastung i.e.S., Restgröße): In Bezug auf Koordinationsaufgaben, die bereichsübergreifend, komplex und sehr aufwändig sind sowie koordinationsrelevantes Spezialwissen erfordern, ist eine möglichst große Entlastung der Unternehmensführung durch das Controlling anzustreben – Controller als „Schnittstellen-/Integrationspezialist“²⁷⁸ (strukturelle Koordinationsentlastung durch Integration von Führungssystemen und speziell im Bereich der Informationssysteme (CRM-Systeme); fallweise Koordinationsentlastung v.a. bei der Abstimmung von Plänen und Chancen-/Risikoplanungen).

Demgemäß wird Controlling im kontributionsorientierten Ansatz als „*Führungunterstützung – insbesondere Erfolgs-Vorsteuerung – durch Entscheidungsfundierung, -reflexion und Koordinationsentlastung*“²⁷⁹ definiert. Zur Umsetzung der vorgenannten Prinzipien, d.h. zur Bewältigung seiner Aufgaben, stehen dem Controller Instrumente zur Verfügung, die in einem dienenden Verhältnis dazu stehen.²⁸⁰ Grundsätzlich handelt es sich um folgende drei Arten von Instrumenten:

- **Systeme** (insbesondere Planungs-, Kontroll- und Informationssysteme),
- **Modelle** (z.B. Rechnungswesen, Kennzahlen/-systeme, Kundenmodelle),
- **Methoden** (z.B. Kundenbewertungsmethoden).

Nachdem der kontributionsorientierte Ansatz ausführlich dargelegt wurde, soll nun ein Bezug zu den anderen Controllingkonzeptionen (siehe Kapitel 3.1.2.1 bis 3.1.3.2) hergestellt werden. Er verbindet, erweitert und präzisiert einige zentrale Gedanken und Inhalte der anderen Ansätze. So ist beispielsweise die Rechnungswesenkomponente in den Formalzielen und den Modellen enthalten. Vom informationsorientierten Controlling wird die Informationsversorgungsfunktion übernommen und grundlegend in Gestalt der Entscheidungsfundierung, instrumentell aber z.B. auch durch die Entwicklung moderner CRM-Systeme berücksichtigt. In Anlehnung an das koordinationsorientierte Controllingkonzept kommt zum einen die große Bedeutung der Koordination zum Ausdruck, allerdings wird im Rahmen des kontributionsorientierten Ansatzes verdeutlicht, dass nicht Harmonisation, sondern deren Unterstützung die controllingspezifische Aufgabe ist. Zum anderen finden die Führungssysteme eines Unternehmens, insbesondere Planungs-, Kontroll- und Informationssysteme, Berücksichtigung. Dabei wird im kontributionsorientierten Ansatz mehr Marktorientierung wie auch die inhaltliche Forderung eines Feedforward-Control eingebracht,

²⁷⁸ Vgl. HORVÁTH (2006), S. 668 f.

²⁷⁹ LINK (2009b), S. 49.

²⁸⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK (2004), S. 418.

indem die Harmonisationsunterstützung stark auf die Erfolgsvorsteuerung abstellt und innerhalb der Führungssysteme besonders das Früherkennungssystem im Blickpunkt steht, welches Signale aus den Märkten und anderen Umsystemen rechtzeitig und vollständig erfassen soll. Schließlich sind auch die Rationalitäts- und Reflexionsaspekte im kontributionsorientierten Ansatz verankert, konkret in den Controllingprinzipien der Entscheidungsfundierung, -reflexion und Koordinationsentlastung.

3.2 Erfolgsmodellierung als Kernaufgabe des Controlling

Einleitend wurde die Erfolgsmodellierung zur zentralen Aufgabe des Controlling – Führung vom Erfolg her – deklariert. Während dem betrieblichen **Rechnungswesen** die Modellierung monetärer Erfolgsgrößen obliegt, bildet das Performance Measurement auch nichtmonetäre Erfolgsgrößen ab.²⁸¹ Unter **Performance Measurement** ist der Einsatz von Kennzahlen unterschiedlicher Dimensionen zur Leistungsmessung und -bewertung zu verstehen.²⁸² Ohnehin kommt Kennzahlen bzw. -systemen aufgrund ihrer Abbildungsfunktion für die Modellierung eine herausragende Bedeutung zu. Moderne Kennzahlensysteme (KZS), wie die in Kapitel 5 dargestellte Customer Recovery Scorecard, bieten die Möglichkeit einer mehrdimensionalen Modellierung von Erfolgsgrößen.

3.2.1 Klassische Ansätze der Erfolgsmodellierung

Für eine sachgerechte Modellierung des Erfolgs im Rahmen des Customer Recovery Managements spielen **Kennzahlen**²⁸³ – als originäres, klassisches Controllinginstrument – eine wichtige Rolle. Hierunter sind gemäß REICHMANN „*quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form*“²⁸⁴ zu verstehen. Kennzahlen werden einige wesensimmanente Eigenschaften zugesprochen, nämlich der Informationscharakter (Kennzahlen erlauben Urteile über wichtige Zusammenhänge), der Verdichtungscharakter (bewusste Aggregation betriebswirtschaftlicher Informationen, um einen möglichst schnellen und umfassenden Überblick über komplizierte Struk-

²⁸¹ Vgl. hierzu und im Folgenden SEIDL (2009), S. 11.

²⁸² Vgl. GLEICH (2001), S. 11 f.

²⁸³ Sinnverwandte Ausdrücke in der Literatur sind u.a. Kennziffer/-daten/-quote, Messziffer/-zahl, Schlüsselzahl, Richtzahl, Kontrollgröße, Werteverhältnis, Ratio.

²⁸⁴ REICHMANN (2006), S. 19; REICHMANN/LACHNIT (1976), S. 706.

turen und Prozesse zu erhalten), die Quantifizierbarkeit²⁸⁵ wie auch der Entscheidungsbezug.²⁸⁶

Grundsätzlich lassen sich Kennzahlen aus statistisch-mathematischer Sicht in absolute Zahlen (Einzelzahlen, Summen, Differenzen, Mittelwerte) und Verhältniszahlen (Gliederungszahlen, Beziehungszahlen, Indizes) unterscheiden.²⁸⁷ Weitere Klassifizierungsmöglichkeiten beziehen sich auf die Informationsbasis (z.B. Kostenrechnung), die Zielorientierung (z.B. Rentabilität, Liquidität), das Betrachtungsobjekt (gesamtes Unternehmen oder Teilsysteme/-funktionen) und den Handlungsbezug (normativ oder deskriptiv).²⁸⁸ Darüber hinaus ist es möglich, Kennzahlen bezüglich ihres Inhalts zu systematisieren (z.B. strategisch, operativ).

Gute Kennzahlen zeichnen sich durch eine hohe Erklärungs- und Prognosekraft wie auch Bewertungs- und Vorgabebeignung aus.²⁸⁹ Insofern stellen Kennzahlen hervorragende Instrumente im Rahmen des Controlling dar, um Führungsentscheidungen zielgerichtet zu fundieren und in vielen Fällen überhaupt erst zu ermöglichen.²⁹⁰ Im Führungsprozess erfüllen Kennzahlen nach WEBER folgende Funktionen:²⁹¹

- Anregungsfunktion (kontinuierliche Erfassung von Kennzahlen, um Auffälligkeiten und Veränderungen zu erkennen; Früherkennungsfunktion),
- Operationalisierungsfunktion (Kennzahlen zur Messbarmachung und Beurteilung von Zielen und Zielerreichungsgraden),
- Vorgabe-/Priorisierungsfunktion (Ermittlung kritischer Kennzahlenwerte als Zielgrößen für unternehmerische Teilbereiche),
- Steuerungsfunktion (Kennzahlen zur Vereinfachung komplexer bzw. komplizierter Steuerungsprozesse),

²⁸⁵ Kennzahlen sind grundsätzlich quantitativer Natur, jedoch können auch qualitative Tatbestände durch Kennzahlen ausgedrückt werden. SIEGWART (1998, S. 13) erkennt nominal- und ordinalskalierte Daten nicht als Kennzahlen an. Dieser Auffassung soll hier nicht gefolgt werden. Oftmals ist es sogar sinnvoll, qualitative Aspekte nominal oder ordinal zu erfassen, auch wenn im Grundsatz das höchstmögliche wirtschaftlich vertretbare Skalenniveau anzustreben ist; siehe REINECKE (2004), S. 70 für eine analoge Argumentation.

²⁸⁶ Vgl. GEIB (1986), S. 42 ff.; REICHMANN (2006), S. 19.

²⁸⁷ Vgl. GLADEN (2003), S. 16 f.; HORVÁTH (2006), S. 543. Einige Autoren vertreten die Meinung, dass ausschließlich Relativzahlen Kennzahlen darstellen, da eine absolute Größe allein keine Aussagekraft habe (enger Kennzahlenbegriff). Angesichts der Bedeutung von Absolutzahlen in der Praxis (z.B. Umsatz, Cash Flow) und ihrer Aussagekraft, wenn damit z.B. Zeitreihen oder Vergleiche (Zeit-, Soll/Ist-, Unternehmens-, Branchenvergleiche) gebildet werden, soll dieser Auffassung in vorliegender Arbeit nicht gefolgt werden. Wichtiger als mathematische Relationen ist, ob eine Kennzahl über betriebswirtschaftliche Tatbestände zu informieren vermag (vgl. WOLF (1977), S. 11).

²⁸⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden REICHMANN (2006), S. 21.

²⁸⁹ Vgl. LINK (2010), S. 246.

²⁹⁰ Vgl. WOLF (1977), S. 15.

²⁹¹ Vgl. hierzu und im Folgenden WEBER (2002), S. 188.

- Kontroll- und Überwachungsfunktion (kontinuierliche Erfassung von Kennzahlen für Soll/Ist-Vergleiche und anschließende Abweichungsanalysen).

Damit die vorgenannten Funktionen erfüllt werden können, müssen Kennzahlen bestimmten Anforderungskriterien genügen; hier sind v.a. Verständlichkeit, Prägnanz, Benutzerfreundlichkeit, Aktualität, Quantifizier- bzw. Messbarkeit, Praktikabilität, Adäquatheit, Wichtigkeit und Wirtschaftlichkeit zu nennen.²⁹²

Die Aussage SIEGWARTS „*Kennzahlen sind für die Unternehmensführung unerlässlich*“²⁹³ lässt sich auch auf das Customer Recovery Management übertragen. Letzteres kann und sollte sich nicht den aktuellen Forderungen nach einer verstärkten Quantifizierung entziehen.

Die Aussagefähigkeit einer einzelnen, isolierten Kennzahl ist begrenzt.²⁹⁴ Werden Kennzahlen sinnvoll miteinander verknüpft, entsteht ein **Kennzahlensystem**. Folglich kann ein KZS definiert werden als „*eine geordnete Gesamtheit von Kennzahlen, die in einer Beziehung zueinander stehen und so als Gesamtheit über einen Sachverhalt vollständig informieren.*“²⁹⁵ Daraus abgeleitet dient ein Customer Recovery KZS dazu, den Customer Recovery Bereich in seine problemspezifischen, sachlogischen Komponenten aufzugliedern, um letztlich Kenntnis von den Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zu bekommen, die diesem Sachverhalt zugrunde liegen.²⁹⁶

In Analogie zu den Einzelkennzahlen lassen sich KZS nach verschiedenen Dimensionen systematisieren, wie z.B. nach dem Zweck bzw. der Verwendung (Analyse-, Steuerungs-, Dokumentationsfunktion), nach ihrer Entwicklung (induktiv/deduktiv abgeleitet), nach der Elementverknüpfung (Rechen-/Ordnungssystem, kausal/nicht-kausal), nach dem Bezugsobjekt (funktionsübergreifend/-spezifisch, ein-/mehrdimensional, monetär/nichtmonetär, strategisch/operativ etc.), nach der zeitlichen Dimension (diskontinuierlich/stetig, statisch/dynamisch etc.) oder nach der IT-Unterstützung (mit/ohne informationstechnologische Unterstützung).²⁹⁷

In Tabelle 6 sind zentrale Gütekriterien und Anforderungen für KZS zusammengestellt. Demnach ist ein KZS dann nützlich bzw. zweckmäßig, wenn es dem Problem angemessen, konsistent, flexibel, benutzer- und organisationsgerecht sowie wirt-

²⁹² Vgl. SCHWARZ (2002), S. 142.

²⁹³ SIEGWART (1998), S. 150.

²⁹⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden WOLF (1977), S. 36; REICHMANN (2006), S. 21.

²⁹⁵ HORVÁTH (2006), S. 545.

²⁹⁶ Vgl. PALLOKS (1991), S. 246; siehe auch PALLOKS-KAHLEN (2003): kundenorientiertes KZS.

²⁹⁷ Vgl. REINECKE (2004), S. 72.

schaftlich ist. Diese Gütekriterien finden selbstverständlich auch für das in Kapitel 5 entwickelte KZS, die Customer Recovery Scorecard, Anwendung.

Gütekriterien	Spezifikationen
Problem- angemessenheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kennzahlen stehen im zeitlichen und sachlichen Zusammenhang mit dem verfolgten Ziel ▪ Richtiger Informationsgrad (Aggregationsgrad, Aktualität, Periodizität) ▪ Angemessene Informationsqualität (Validität, Reliabilität) ▪ Schutz vor Manipulation und Suboptima
Konsistenz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge; Früherkennung ▪ Widerspruchsfreiheit ▪ Objektivität ▪ Ausgewogenheit ▪ Operationalisierung
Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dynamisierbarkeit, d.h. Anpassbarkeit an Veränderungen (u.a. Möglichkeit, Kennzahlen zu ergänzen oder zu löschen) ▪ Integrationsmöglichkeit externer Daten ▪ Modularität
Benutzer- und Organisations- adäquanz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einfachheit ▪ Transparenz, Klarheit, Verständlichkeit, Eindeutigkeit ▪ Wahrgenommene Nützlichkeit für die Benutzer bzw. Stakeholder ▪ Glaubwürdigkeit des Systems (Realitätsbezug, Vollständigkeit, Spezifität, Konsistenz/Validität, Datengrundlage) ▪ Standardisierung ▪ Einbindung in relevante Führungs- und Controllingprozesse ▪ Kompaktheit ▪ Kompatibilität mit der Organisationskultur
Wirtschaftlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kosten-Nutzen-Verhältnis der Datenerhebung und -verarbeitung ▪ Automatisierungsgrad (Grad der IT-Unterstützung)

Tabelle 6: Gütekriterien für Kennzahlensysteme
Quelle: In Anlehnung an REINECKE (2004), S. 77; GLADEN (2003), S. 92

Für traditionelle KZS, wie beispielsweise das DuPont-System of Financial Control²⁹⁸, das ZVEI-Kennzahlensystem²⁹⁹, das PuK-Konzept von HAHN³⁰⁰ und das Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem nach REICHMANN³⁰¹, sind die Dominanz monetärer Größen sowie der Fokus auf das finanzielle Ergebnis des Unternehmens kennzeichnend.³⁰² Aufgrund dieser Monozielausrichtung – unter fehlender Berücksichtigung des Zielpluralismus der Realität – werden sie auch als eindimensional bezeichnet.³⁰³ Zumeist wird der wichtigste betriebswirtschaftliche Aspekt in komprimierter Form durch eine Spitzenkennzahl (z.B. ROI) wiedergegeben.

²⁹⁸ Siehe ausführlich BOTTA (1997), S. 22; SCHWARZ (2002), S. 268 ff.

²⁹⁹ Siehe ausführlich HORVÁTH (2006), S. 549 ff.

³⁰⁰ Siehe ausführlich HAHN/HUNGENBERG (2001).

³⁰¹ Siehe ausführlich REICHMANN (2006), S. 32 ff.

³⁰² Vgl. GLEICH (2001), S. 6.

³⁰³ Vgl. hierzu und im Folgenden HORVÁTH (2006), S. 545 f.

Rechnungswesenbasierte KZS unterliegen vor allem der Kritik einer Vergangenheits- und Kurzfristorientierung.³⁰⁴ Durch ihre konsequente Ausrichtung auf monetäre Größen als Ergebnisindikatoren (hard facts) und eine fehlende Berücksichtigung nichtmonetärer, qualitativer Elemente (soft facts) als Leistungsindikatoren mit Frühwarncharakter wird es nahezu unmöglich, Fehlentwicklungen oder Risiken ex ante aufzudecken.³⁰⁵ Weiterhin besteht die Gefahr bei hochaggregierten formalzielorientierten Steuerungskonzepten, dass eine kurzfristige Optimierung der finanziellen Ergebnisse zu Lasten einer Erschließung von langfristigen, strategischen Erfolgspotenzialen vorgezogen wird (dysfunktionales Verhalten).³⁰⁶

Vor dem Hintergrund, dass nicht alle Zielgrößen eines Unternehmens und meist auch keine qualitativen Kausalbeziehungen bzw. Interdependenzen berücksichtigt werden, bilden klassische KZS die Realität nur grob und unvollständig ab.³⁰⁷ Ein weiterer Nachteil von traditionellen Steuerungskonzepten ist eine oftmals zu geringe Differenzierung nach betrieblichen Subsystemen, was dazu führt, dass selbst höchst relevante Leistungsebenen, wie z.B. Mitarbeiter, interne Prozessabläufe oder Innovationspotenziale i.S.v. immateriellen Unternehmenswerten/-fähigkeiten (intangibles), gänzlich unbeachtet bleiben.³⁰⁸ Es fehlt zudem der unmittelbare inhaltliche Bezug zu den Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien. Des Weiteren liegt ein Kritikpunkt in der primären Ausrichtung derartiger Systeme auf interne Anspruchsgruppen, wodurch Suboptimierungseffekte hervorgerufen werden.³⁰⁹ Folglich findet bei rein monetären KZS auch die immer wichtiger werdende Markt- und Kundenorientierung nur unzureichend Beachtung.³¹⁰

3.2.2 Neue Ansätze der Erfolgsmodellierung

Wie im vorigen Kapitel deutlich wurde, tragen die traditionellen KZS den Anforderungen eines dynamischen Wettbewerbsumfeldes nicht mehr ausreichend Rechnung. Veränderte Rahmenbedingungen erfordern abgewandelte Planungs-, Steuerungs- und Kontrollkonzepte, wobei die Weiterentwicklung an den Defiziten klassischer Systeme

³⁰⁴ Vgl. BÖCKMANN/GOTTA (2000), S. 268.

³⁰⁵ Vgl. GLEICH (2001), S. 8.

³⁰⁶ Vgl. JOOS-SACHSE (2002), S. 290.

³⁰⁷ Vgl. SCHWARZ (2002), S. 267 f.

³⁰⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden GLEICH (2001), S. 8.

³⁰⁹ Vgl. MÜLLER-STEWENS (1998), S. 37.

³¹⁰ Vgl. OSSADNIK (1998), S. 306.

- zu kontinuierlichen Verbesserungen und Lernen motivieren (Anreizsysteme) anstatt eine reine Abweichungsreduzierung zu unterstützen sowie
- Ziele und Strategien in Kennzahlen auf alle Leistungsebenen herunterbrechen.

Diesen Kriterien tragen die Ansätze des **Performance Measurement** – und somit auch die Customer Recovery Scorecard (siehe Kapitel 5) – Rechnung. Ein derartig ganzheitliches KZS bildet die Gesamtleistung des Customer Recovery Managements im Sinne einer integrierten Erfassung und Steuerung aller relevanten Erfolgsfaktoren vollständig ab.

3.3 Spezielle Anforderungen des Customer Recovery Managements an ein Controlling

3.3.1 Customer Recovery Anforderungskriterien

Führt man nun die Inhalte von Kapitel 2 (Customer Recovery Management) und Kapitel 3 (Controlling) dieser Arbeit zusammen, so ergibt sich als Schnittmenge das **Customer Recovery Controlling**, wie es in Abbildung 15 dargestellt ist. Letzteres zeichnet sich durch eine kombinierte **Markt-/Kunden- und Erfolgsorientierung** aus. Es besteht die Notwendigkeit eines „fruchtbaren Zusammenspiels“ respektive einer Balance im Machtverhältnis zwischen Customer Recovery Management und Controlling bzw. Markt- und Ergebnisorientierung.

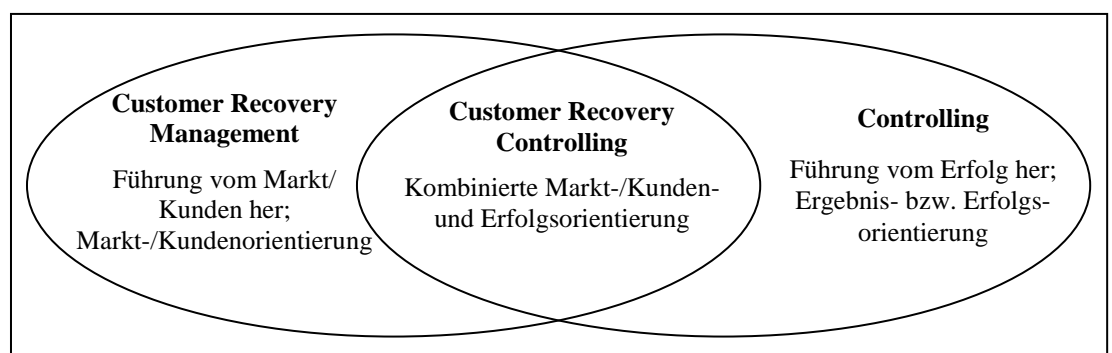


Abbildung 15: Customer Recovery Controlling: Markt-/Kunden- und Erfolgsorientierung in Synthese

Quelle: SEIDL (2009), S. 9

Mit der **Markt- bzw. Kundenorientierung** ist bereits eine primäre Anforderung an das Customer Recovery Controlling formuliert. Im Rahmen seiner Unterstützung des Customer Recovery Managements sollte der Controller speziell die Kundeninteres-

sen und Marktherausforderungen explizit berücksichtigen. Damit erhalten externe Marktforschungsdaten über Kunden, Konkurrenten etc. einen hohen Stellenwert; interne Rechnungsweseninformationen sind zwar wichtig, nehmen aber keine Vorrangstellung ein.³¹²

Eng damit verbunden ist die Forderung des Customer Recovery Managements nach einem **feedforward-orientierten** Controlling, was von der Verfasserin als höchst relevant eingestuft wird. Bei einem Feedback-Controlling muss es immer erst zu Abweichungen bei Effizienzvariablen kommen, bevor korrigierende Maßnahmen eingeleitet werden (Output-Kontrolle).³¹³ Ein solches Controllingsystem deckt bereits realisierte Kundenabwanderungen ex post auf und ist daher für die vorliegende Problemstellung ungeeignet. Hingegen bewirkt ein Feedforward-Controlling, dass bereits das Auftreten von Störgrößen zur Einleitung prophylaktischer Maßnahmen führt, so dass es zu keinem Zeitpunkt zu unzulässigen Abweichungen von Effizienzparametern kommt (Input-Kontrolle). Ein Controllingsystem erfüllt nur dann wirklich seinen Zweck, wenn das Customer Recovery Management Signale über die zukünftige Entwicklung mit zeitlichem Vorlauf erhält, so dass noch gegengesteuert werden kann.

Ein Customer Recovery Controlling sollte zudem der Anforderung einer Integration der **Sachzielorientierung** gerecht werden. Qualitative Zielgrößen sind ausdrücklich einzubeziehen und die damit verbundenen Operationalisierungs- und Messprobleme müssen gelöst werden. Ein Customer Recovery Performance Measurement im Sinne einer mehrdimensionalen Messung und Beurteilung der Leistung des Customer Recovery Managements (v.a. Leistungsergebnis, -prozesse, -potenziale) sollte unbedingt integrativer Bestandteil eines entsprechenden Controlling sein. Dazu zählt auch eine Verknüpfung der qualitativen Maßgrößen mit den quantitativen Wertzielen.

Darüber hinaus wird auch im Rahmen des Customer Recovery Managements eine klare, konsistente **Abgrenzung** des Aufgabenbereichs und Verständnisses von Controlling gegenüber der Customer Recovery Führung gefordert.

Schließlich besteht eine Anforderung des Customer Recovery Managements an ein Controlling darin, dass die Übertragbarkeit der zugrunde liegenden Controllingkonzeption auf den Themenkomplex der Kundenabwanderung gewährleistet ist; die Controllingkonzeption sollte für den **praktischen Einsatz** geeignet sein.

³¹² Vgl. REINECKE (2004), S. 55.

³¹³ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK/WEISER (2006), S. 11 f.

3.3.2 Der kontributionsorientierte Controllingansatz als Möglichkeit zur Erfüllung dieser Kriterien

Auf Basis der im vorigen Abschnitt erarbeiteten Anforderungskriterien werden nun die einzelnen Controllingkonzeptionen (siehe Kapitel 3.1.2.1 bis 3.1.3.3) daraufhin geprüft, ob bzw. inwieweit sie diese Kriterien erfüllen können (Tabelle 7). Dies soll letztendlich dazu dienen, diejenige Controllingkonzeption herauszufiltern, die für das Customer Recovery Management am zweckmäßigsten erscheint.

Anforderungs- Controlling- konzeptionen	Anforderungs- kriterien	Markt- orientierung	Feedforward- Orientierung	Sachziel- orientierung	Klare Abgrenzung	Praktischer Einsatz
Rechnungswesenorientiertes Controlling		○	○	○	●	○
Informationsorientiertes Controlling		●	●	●	●	●
Koordinationsorientiertes Controlling		○	○	●	●	●
Rationalitätsorientiertes Controlling		○	○	○	●	●
Reflexionsorientiertes Controlling		●	●	●	○	●
Kontributionsorientiertes Controlling		●	●	●	●	●
		● in Konzeption enthalten / geeignet	● teilweise in Konzeption enthalten / teilweise geeignet	○ nicht in Konzeption enthalten / nicht geeignet		

Tabelle 7: Bewertung der Controllingkonzeptionen anhand der Anforderungskriterien des Customer Recovery Managements
Quelle: Eigene Darstellung

Wie Tabelle 7 zu entnehmen ist, erweist sich insbesondere der kontributionsorientierte Ansatz als geeignete Controlling-Rahmenkonzeption für das Customer Recovery Management, da er die gestellten Anforderungen komplett erfüllt. Neben diesen spezifischen Anforderungen prägen das Customer Recovery Controlling natürlich auch allgemeine Anforderungen, wie beispielsweise die Sicherstellung von Effizienz und Effektivität, eine zielorientierte Informationsversorgung sowie die Koordination der Instrumentenvielfalt und der Teilplanungen.

Auf der Grundlage des kontributionsorientierten Controllingansatzes kann **Customer Recovery Controlling als Unterstützung des Customer Recovery Managements durch Entscheidungsfundierung, Entscheidungsreflexion und Koordinationsentlastung unter besonderer Berücksichtigung der Erfolgsvorsteuerung** definiert werden.

4 Controllingssystem für das Customer Recovery Management

Auf Basis des kontributionsorientierten Controllingansatzes wird nachfolgend ein Controllingssystem für das Customer Recovery Management entwickelt. Dabei werden die führungsunterstützenden Controllingprinzipien der Entscheidungsfundierung, -reflexion und Koordinationsentlastung einschließlich zentraler Controllinginstrumente in den Gesamtzusammenhang des Customer Recovery Managements gestellt. Es wird aufgezeigt, welchen Beitrag das Customer Recovery Controlling zur Lösung komplexer Entscheidungsprobleme im Rahmen des Customer Recovery Managements leistet. Dies erfolgt unter Zugrundelegung der bereits erläuterten Phaseneinteilung für den Customer Recovery Management Prozess (siehe Kapitel 2.5.2).

4.1 Phasenübergreifendes Controlling: Kundenmodellierung mittels kundenorientierter Informationssysteme

Die phasenunabhängigen Controllinginstrumente haben einen übergreifenden Charakter und können keiner Phase des Customer Recovery Management Prozesses direkt zugeordnet werden. Sie sind die Voraussetzung dafür, dass die spezifischen Controllingaufgaben in den einzelnen Phasen erledigt werden können und gelten insofern als Grundlage für weitere Methoden, Systeme und Modelle.

Wie aus Kapitel 3 hervorgegangen ist, befasst sich der Controller schwerpunktmäßig mit dem Aufbau und Einsatz von Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen (Minimalkonsens). Vor dem Hintergrund, dass derartige Führungssysteme – verstanden als „*zweckbezogene Gesamtheiten genereller Regelungen*“³¹⁴ – strukturelle Dauerregelwerke darstellen, in die große Anstrengungen und sehr viel Know-how investiert werden, wird deutlich, dass ein professionelles Customer Recovery Management auf leistungsstarke, innovative Führungssysteme angewiesen ist.³¹⁵

Im Folgenden wird speziell auf die **kundenorientierten Informationssysteme** (KIS) eingegangen, da ihnen phasenübergreifend eine herausragende Bedeutung für eine erfolgreiche Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung zukommt (v.a. Koordinationsentlastung und Entscheidungsfundierung).

³¹⁴ LINK (2009a), S. 26.

³¹⁵ Vgl. LINK/WEISER (2006), S. 27.

Wie eingangs definiert wurde, handelt es sich bei CRM um die informationstechnologisch gestützte Herstellung, Aufrechterhaltung und Nutzung von Kundenbeziehungen. Um das CRM-Ziel langfristig erfolgreicher Kundenbeziehungen bzw. Kundenbindung erreichen sowie die dazu erforderlichen strategischen Wettbewerbsvorteile (Schnelligkeit, Individualisierung, Convenience etc.) erringen und unterstützen zu können, erweisen sich KIS als notwendige Voraussetzung.³¹⁶ Der Aufbau und Einsatz von KIS einschließlich der Konzipierung von Kundendatenbanken fallen in den Zuständigkeitsbereich des Controlling.

KIS – Database Marketing, Computer Aided Selling und Online Marketing –³¹⁷ ermöglichen eine interaktive Beziehung zum (abwanderungsgefährdeten bzw. abgewanderten) Kunden.³¹⁸ Wesentliches Kennzeichen dieser Systeme ist ein hoher Detaillierungsgrad der (Einzel-)Kundenmodellierung, was für Zwecke der Früherkennung wie auch der ökonomischen und außerökonomischen Erfolgsmodellierung von großer Relevanz ist. Durch die mit KIS einhergehende Entscheidungspräzision, -sicherheit und -schnelligkeit erlangt das Controlling ein hohes Leistungsniveau, das durch eine besondere Genauigkeit von Planungs- und Kontrollprozessen charakterisiert ist.³¹⁹

Versteht man Customer Recovery Management als Führung vom Kunden her, so wird deutlich, dass Kundenmodelle ein zentrales Element im Customer Recovery Management darstellen.³²⁰ **Kundenmodellierung** ist die Abbildung von Kunden in ihren nachfrage- und rentabilitätsrelevanten Merkmalen. Als Basis für Customer Recovery Entscheidungen dienen sie dazu, bisheriges Kundenverhalten weitgehend realistisch darzulegen und zukünftiges Verhalten möglichst exakt zu prognostizieren.³²¹ Im Rahmen des Customer Recovery Managements spielen vor allem folgende Kundenmodelle eine wichtige Rolle:³²²

- **Kundenfluktuationsmodelle** (Kennzahlen wie z.B. Kundenabwanderungs- und Kundenrückgewinnungsrate),
- **Kundenwertmodelle** (Kennzahlen wie z.B. (Second) Customer Lifetime Value, Customer Return on Investment, Customer Break Even Point),

³¹⁶ Siehe hierzu das 3-Ebenen-Modell des CRM bei LINK (2001), S. 2 ff.

³¹⁷ Vgl. LINK/WEISER (2006), S. 64 ff., 70 ff., 76 ff.

³¹⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK/WEISER (2006), S. 63 f.

³¹⁹ Vgl. LINK/KRAMM (2006), S. 556.

³²⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden SEIDL (2009), S. 10; LINK/SEIDL (2008a), S. 77.

³²¹ Vgl. LINK/WEISER (2006), S. 67.

³²² Vgl. hierzu und im Folgenden LINK/SEIDL (2008a), S. 77.

- **Kundenpotenzialmodelle** (Kennzahlen wie z.B. Cross-/Up-Selling-Rate, Share of Customer) sowie
- **Kundenstrukturmodelle** (Kennzahlen wie z.B. Neukunden-, Wiederholungskäufer-, Stammkunden-, Wachstumskunden-, ABC- und Verlustkundenanteil).

Durch die kontinuierliche Erfassung, Speicherung und Aktualisierung von Kundendaten in **Kundendatenbanken** wird im Zeitverlauf ein immer zutreffenderes Wissen über Kundenmerkmale und -verhalten angesammelt, d.h. umfassende Kunden(abwanderungs)profile entstehen.³²³ In Bezug auf die in der Database gespeicherten individuellen Kundendaten lassen sich grundsätzlich die vier Datenkategorien der Grund-, Potenzial-, Aktions- und Reaktionsdaten differenzieren (Abbildung 16).³²⁴

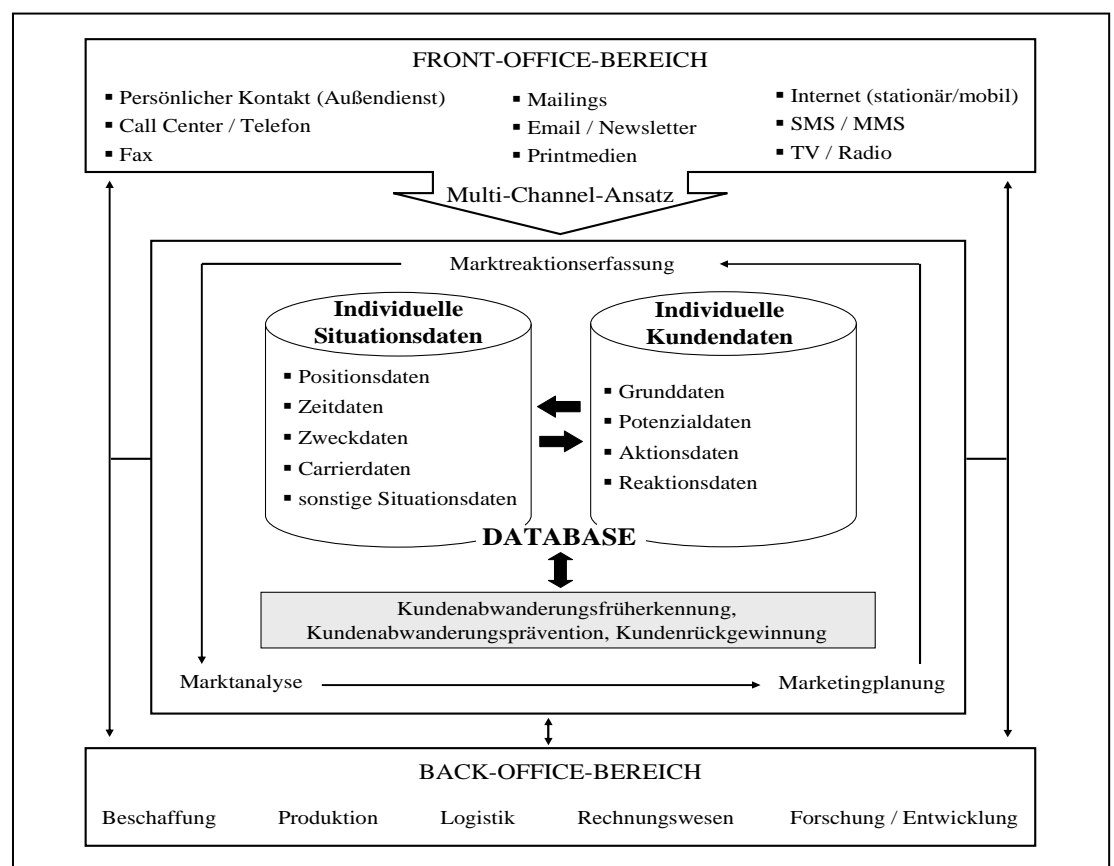


Abbildung 16: Integriertes situationsorientiertes CRM-System
Quelle: Modifikation von LINK/SEIDL (2008b), S. 62

³²³ Vgl. SEIDL (2009), S. 10.

³²⁴ Vgl. hierzu ausführlich LINK/WEISER (2006), S. 65 f.: Grunddaten sind längerfristig konstante und produktunabhängige Kundendaten (z.B. Name, Adresse, Alter, Geschlecht). Potenzialdaten geben Aufschluss über das kundenindividuelle Nachfragevolumen, wobei von Interesse ist, bei welchem Kunden zu welchem Zeitpunkt voraussichtlich welcher produkt(gruppen)spezifische Gesamtbedarf auftauchen wird. Aktionsdaten belegen Art, Intensität, Häufigkeit, Zeitpunkt sowie Kosten getätigter Maßnahmen für Kunden (z.B. Werbefriefe, Katalogzusendungen, Telefonaktionen). Reaktionsdaten implizieren Verhaltensweisen der Kunden, wodurch abgeleitet werden kann, inwiefern unternehmerische Maßnahmen oder auch Aktivitäten der Konkurrenz wirksam waren. Kundenreaktionen können sich sowohl in ökonomischen (z.B. Auftragseingang) als auch in außerökonomischen Erfolgsgrößen (z.B. Kundenanfragen, Kundeneinstellungen) niederschlagen.

Für eine professionelle Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung bedarf es allerdings einer ganzheitlichen Abbildung des Kunden einschließlich seiner spezifischen Kunden(abwanderungs-/rückkehr-)situation.³²⁵ Daher enthält das dargestellte CRM-System eine in Ergänzung zur Kundendatenbank stehende **Situationsdatenbank** – als zentrale Integrationsplattformen für die KIS.

Der Individualisierungsbegriff im engeren Sinne, welcher ausschließlich auf die Person abstellt, ist als Grundlage für den Kontext des (mobilen) Customer Recovery Managements zu eng gefasst und somit nicht ausreichend.³²⁶ Während Individualisierung im klassischen One-to-One-Ansatz lediglich ein Eingehen auf die speziellen Merkmale des Einzelkunden bedeutet, kommt nunmehr die Möglichkeit des Eingehens auf die spezielle Abwanderungs- bzw. Rückkehrsituation hinzu. Dies erfordert die Einführung eines **erweiterten Individualisierungsbegriffs**, welcher neben der Person noch weitere Situationsfaktoren – Ort, Zeit, Zweck etc. – mit einbezieht. Individualisierungsmöglichkeiten und -erfordernisse sind damit nicht mehr auf die Kundendaten beschränkt wie im Database Marketing, sondern folgen einem erweiterten Individualisierungsbegriff unter Einschluss der Situationsdaten.

Die im Zeitablauf immer schärfer werdenden Einzelprofile der Situationsfaktoren können nach und nach schließlich zu einem aussagefähigen Gesamtprofil verdichtet werden.³²⁷ Somit entsteht ein ganzheitliches, (abwanderungs-/rückkehr-)situations-spezifisches Kundenmodell.

Sowohl die jeweilige Grundsituation als auch die einzelnen Situationsfaktoren, die die Kundensituation im Wesentlichen determinieren,³²⁸ geben Anhaltspunkte für eine eventuelle Kundenabwanderungsgefährdung bzw. Rückkehrchance sowie auch entsprechende Präventions- bzw. Rückgewinnungsmöglichkeiten seitens des Unternehmens in Form situationsadäquater Angebote. Die **Situationsadäquanz** tritt also zur **Kundenadäquanz** hinzu. Der Anbieter kann dem mobilen abwanderungsgefährdeten bzw. abgewanderten Kunden nach Analyse der Kundensituation im Idealfall ein auf seine individuelle Situation bezogenes Angebot machen. Die Formel für ein ziel-

³²⁵ Vgl. LINK/SEIDL (2008b), S. 52.

³²⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden KRIEWALD (2007), S. 10 ff.; LINK/SEIDL (2008b), S. 69.

³²⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK/WEISER (2006), S. 92. Bei der Profilerstellung sind selbstverständlich die wettbewerbs- und datenschutzrechtlichen Gesetze und Regelungen zu beachten (siehe im Einzelnen GARY (2009), S. 193 ff.).

³²⁸ Siehe hierzu ausführlich LINK/SEIDL (2008b), S. 54 ff.; GRANDJOT (2006), S. 137 ff.; KRIEWALD (2007), S. 11 ff. Makrostruktur: Grundsituationen (Leerzeiten-, Such-, Not-, quasi-stationäre Situation), Mikrostruktur: Situationsfaktoren (Person, Ort, Zeit, Zweck, Wissen, Endgeräte, Carrier).

genaues Direktmarketing erhält durch den mobilen Faktor somit noch eine erhebliche Erweiterung bzw. Steigerung.

Neben der Situationsadäquanz hängt der ökonomische Erfolg des (mobilen) Customer Recovery Managements von dem wirtschaftlichen Situationspotenzial und seiner richtigen Bewertung ab.³²⁹ Der Anbieter muss daher sowohl die spezifischen Merkmalsausprägungen als auch die Gewinn(gefährdungs)potenziale der unterschiedlichen Kundensituationen rechtzeitig und zutreffend modellieren. Mittels der gewonnenen Kunden- und Situationsprofile lässt sich also im mobilen Customer Recovery Management das Idealziel des Individual- bzw. Direktmarketing erfüllen, den „richtigen“ Kunden am „richtigen“ Ort zum „richtigen“ Zeitpunkt mit den „richtigen“ Argumenten ein maßgeschneidertes Informations- oder Leistungsangebot zu machen. Ob und wie sich solche Angebote allerdings für den Anbieter „rechnen“, muss speziellen Analysen vorbehalten bleiben, mit denen sich Kapitel 4.2.3.3 beschäftigt.

Für Unternehmen wird es immer wichtiger, einerseits im Sinne von „one face of the customer“ ein genaues, umfassendes Kunden- und Situationsprofil zu erhalten und andererseits im Sinne von „one face to the customer“ alle kundenbezogenen Geschäftsprozesse ganzheitlich und ineinander greifend aufeinander abzustimmen.³³⁰

Zusammen mit den konventionellen Kommunikationskanälen bilden die KIS den so genannten Front-Office-Bereich, gewissermaßen sämtliche Touchpoints, die dem Dialog zwischen Unternehmen und Kunde dienen (siehe Abbildung 16). Im Front-Office-Bereich, also an der Schnittstelle zum Kunden, soll es dem Kunden durch die integrative Ausgestaltung sämtlicher Kommunikations- bzw. Marketingkanäle – **Multi-Channel-Ansatz**³³¹ – ermöglicht werden, sich mit dem Unternehmen über jeden beliebigen Kanal und zu jedem beliebigen Zeitpunkt in Verbindung zu setzen.

Unter dem Aspekt der Transaktionskostenadäquanz muss dafür gesorgt werden, dass der Dialog mit dem Kunden immer genau dort aufgenommen und weitergeführt werden kann, wo er beim letzten Mal geendet hat.³³² Dies bedingt, dass alle Dialoginhalte während und nach dem Kontakt auf der Database abgespeichert werden.

³²⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK/SEIDL (2008b), S. 53, 63 ff.

³³⁰ Vgl. HIPNER (2006), S. 18.

³³¹ Das Angebot verschiedener Kontakt- und Distributionskanäle kann einen Vorteil für den Kunden darstellen (vgl. BRUHN (2009b), S. 197). Verfügen andere Anbieter nicht über den vom Kunden bevorzugten Kontakt- oder Vertriebskanal, so kann dies für den Kunden einen Grund darstellen, nicht zu einem Wettbewerber zu wechseln.

³³² Vgl. LINK/SEIDL (2008b), S. 62.

Essentiell für eine reibungslose Abwicklung des Kundenkontakts im Rahmen kundenorientierter Geschäftsprozesse ist die vollständige **Integration** zwischen Front- und Back-Office-Bereich (Koordinationsentlastung).³³³ Durch die integrierte Datenverarbeitung kann dem Kunden eine fortwährend hohe Auskunftsbereitschaft gewährleistet werden. Ferner ist aus Gründen der Schnelligkeit, Datensicherheit und Kostensenkung in den Abwicklungsprozessen sowie der gesamtunternehmerischen ökonomischen Optimierungsmöglichkeiten eine Integration zwischen Front- und Back-Office-Bereich wie auch innerhalb des Back-Office-Bereiches anzustreben.

4.2 Phasenbezogenes Controlling

4.2.1 Controllingprinzipien und -instrumente in der Problemstellungsphase

4.2.1.1 Vorsteuerung im Customer Recovery Management

Wie bereits dargelegt, besteht im Rahmen des Customer Recovery Managements eine wesentliche Aufgabe darin, Abwanderungsneigungen bzw. Kundenabwanderungen – im Sinne eines Verlustes von Kundenwerten – frühzeitig zu identifizieren. Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (**KonTraG**) sieht vor, „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein internes Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“³³⁴ Vor diesem Hintergrund kommt auch der Erfassung von inhärenten Kundenbeziehungsrisiken sowie einem entsprechenden System zu deren Früherkennung eine große Bedeutung zu (nichtmonetäre Entscheidungsfundierung). Studien zufolge wollen rund neun von zehn Kreditinstituten in Deutschland Tendenzen zur Kundenabwanderung früher identifizieren.³³⁵

Früherkennungssysteme (FES) sind Informationssysteme, die Risiken (= Bedrohungen und Chancen) so rechtzeitig signalisieren, dass noch ausreichend Zeit bleibt, um zweckmäßige Maßnahmen zur Abwendung oder Minderung der Bedrohungen (hier: Kundenabwanderungsprävention) respektive zur Nutzung der Chancen (hier:

³³³ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK (2001), S. 15 f.; ergänzend HESS (2006), S. 22, 88 ff.

³³⁴ § 91 Abs. 2 AktG. Dieses Gesetz ist zwar i.e.S. nur für Aktiengesellschaften bindend, ihm wird jedoch auch Ausstrahlungswirkung auf Unternehmungen mit einer anderen Rechtsform zugesprochen (vgl. KRISTEK/MÜLLER (1999), S. 177).

³³⁵ Vgl. STERIA MUMMERT CONSULTING (2008), o. S.

Kundenrückgewinnung) zu ergreifen.³³⁶ Die Entwicklung derartiger Systeme fällt in den Aufgabenbereich des Controlling. Entsprechend handelt es sich bei Früherkennungsinformationen um Informationen, die mit zeitlichem Vorlauf Hinweise auf zukünftige Herausforderungen geben.³³⁷ Es sind jene Kontrollinformationen, die die höchste Ausprägung von Aktualität repräsentieren (**Feedforward-Control**).

Insbesondere durch die Kombination der Kontextbedingungen „hohe Variabilität“ (Reaktionsdruck wächst) und „hohe Komplexität“ (Reaktionsfähigkeit sinkt) gewinnt die Früherkennungsthematik zunehmend an Brisanz.³³⁸ Die zentrale Aufgabe der Früherkennung besteht darin, eine ausreichende Reaktionszeit des Unternehmens sicherzustellen bzw. die Latenzzeit innerhalb der Reaktionszeit zu verkürzen.

In einem weit verbreiteten Systematisierungsansatz der Früherkennung werden grundsätzlich drei **Generationen von FES** unterschieden.³³⁹ Die erste Generation von FES baut auf quantitativen Kennzahlen des Rechnungswesens auf, vornehmlich aus der Ergebnis- und Liquiditätsrechnung; hierzu zählen auch Hochrechnungen (Plan-/Ist-, Plan-/Wird-Vergleich).³⁴⁰ Die zweite Generation von FES zieht Frühindikatoren in allen relevanten unternehmensinternen und -externen Beobachtungsbereichen heran (z.B. Informationen über Kundenzukunftserwartungen oder bevorstehende Maßnahmen wichtiger Wettbewerber).³⁴¹ Gegenüber der operativen Früher-

³³⁶ Vgl. HAHN/KRYSTEK (2000), S. 76.

In der Literatur existieren die Begriffe „Frühwarnung“, „Früherkennung“ und „Frühaufklärung“, wobei keine einheitliche Begriffsabgrenzung festzustellen ist. Während die Frühwarnung oftmals auf die Risikoerkennung beschränkt wird, sind die Begriffe Früherkennung und Frühaufklärung programmatisch kaum zu unterscheiden. Ihnen ist gemeinsam, dass sie Systeme subsumieren, die Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen versuchen, um (Customer Recovery) Managemententscheidungen unterstützend zu fundieren. Einige Autoren nehmen dahingehend eine Differenzierung vor, dass sie der Frühaufklärung – gewissermaßen als Weiterentwicklung der Früherkennung – über die Risiko- und Chancenerkennung hinaus auch die Reaktion bzw. die Ableitung von Maßnahmen zusprechen (vgl. HAHN/KRYSTEK (2000), S. 78). Da in der neueren Controllingliteratur überwiegend der Begriff der Früherkennung genutzt wird, schließt sich diese Arbeit dem Begriff an.

³³⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK (2009a), S. 136 f.

³³⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK (2009a), S. 9, 137; siehe hier auch im Einzelnen die Aktivierungs-, Fundierungs- und Optionsfunktion der Früherkennung.

³³⁹ Vgl. BAUM/COENENBERG/GÜNTHER (2004), S. 307 ff.; für weitere Systematisierungsansätze siehe GEHRA (2005), S. 14 und die dort angeführten Literaturhinweise.

³⁴⁰ Vgl. HAHN/KRYSTEK (2000), S. 81; KRYSTEK/MÜLLER (1999), S. 178.

³⁴¹ Vgl. LINK (2009a), S. 138. Indikatoren, d.h. Größen, bei denen eine zeitverschobene Korrelation zwischen ihrer eigenen Veränderung und der Veränderung einer Referenzgröße besteht, sollen mittels Kausalitätsketten bestimmte Erscheinungen, die einer direkten Messung nicht zugänglich sind und zukünftige Herausforderungen darstellen, verdeutlichen (vgl. GEHRA (2005), S. 16 f.).

KRYSTEK/MÜLLER (1999, S. 179) beschreiben den Ablauf der indikatororientierten Früherkennung anhand von sechs Stufen: 1. Ermittlung von Beobachtungsbereichen zur Erkennung von Gefährdungen und Chancen, 2. Bestimmung von Indikatoren je Beobachtungsbereich, 3. Festlegung von Soll-Werten und Toleranzgrenzen je Indikator, 4. Nominierung von Beobachtern, 5. Festlegung von Aufgaben der Informationsverarbeitungsstellen, 6. Ausgestaltung der Informationskanäle.

kennung wird die dritte Generation von FES als strategische Früherkennung bezeichnet. Sie beruht auf der Theorie der schwachen Signale von ANSOFF.³⁴² Im Rahmen des Customer Recovery Managements sollte eine „integrative Früherkennung“ – auch als vierte Generation von FES bezeichnet – angestrebt werden, welche die ersten drei Früherkennungsgenerationen in ein ganzheitliches Modell vereint. So können schwache Signale identifiziert, dann mit Indikatoren und Kennzahlen bzw. Hochrechnungen konkretisiert und Handlungsstrategien abgeleitet werden.³⁴³

Um Kundenabwanderungsprävention betreiben und eine Festigung instabiler Kundenbeziehungen herbeiführen zu können, ist die Früherkennung von Signalen, die auf potenzielle Abwanderungen hindeuten, notwendige Voraussetzung.³⁴⁴ Unter **Prävention** versteht man vorbeugende Maßnahmen zur Verhinderung eines unerwünschten Ereignisses (hier: Abwanderung profitabler Kunden) oder einer unerwünschten Entwicklung (hier: u.a. steigende Zahl an Kundenabwanderungen).³⁴⁵ Ganz allgemein spricht man auch von **vorausschauender Problemvermeidung**.³⁴⁶

Die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise wie auch die Unternehmenskrisen der letzten Jahre verdeutlichen mit großer Eindringlichkeit, wie wichtig Früherkennung, Prävention und sonstige Formen der Vorsteuerung sind.³⁴⁷

Im Rahmen des kontributionsorientierten Controllingansatzes (siehe Kapitel 3.1.3.3) wird die **Vorsteuerung** des Unternehmenserfolges als Kern der Harmonisationsunterstützung hervorgehoben. Der Vorsteuerungsbegriff impliziert dabei sämtliche Aktivitäten, durch die ein Erfolg im Voraus gesteuert werden kann.³⁴⁸ Hierzu hat auch GÄLWEILER wichtige Erkenntnisse geliefert, vor allem hinsichtlich des zeitlichen Zusammenhangs zwischen strategischer und operativer Planung. Er hat verdeutlicht, dass operative Zielgrößen des Erfolgs (Gewinn, Liquidität) nur in dem Maße erwartet und realisiert werden können, wie durch die strategischen Zielgrößen der internen und externen Erfolgspotenziale die nötigen Voraussetzungen geschaffen worden sind; **Erfolgspotenziale übernehmen** somit gewissermaßen eine **Vorsteuerungs-**

³⁴² Vgl. ANSOFF (1976). KRYSSTEK/MÜLLER (1999, S. 181) beschreiben den Prozess der strategischen Früherkennung anhand von fünf Stufen: 1. Ortung/Erfassung von Signalen (Scanning, Monitoring), 2. Analyse erfasster Signale, 3. Beurteilung der Relevanz analysierter Signale, 4. Formulierung von Reaktionsstrategien, 5. Implementation/Kontrolle; siehe ergänzend HAHN/KRYSSTEK (2000), S. 83 ff.

³⁴³ Vgl. GEHRA (2005), S. 22.

³⁴⁴ Vgl. RÜGER (2003), S. 5.

³⁴⁵ Vgl. MICHALSKI (2006), S. 586.

³⁴⁶ Vgl. HOMBURG/KROHMER (2009), S. 456.

³⁴⁷ Vgl. LINK (2009b), S. 51.

³⁴⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK (2009b), S. 50.

funktion für den Erfolg. Die Kunden stellen mitunter die wichtigsten externen Erfolgspotenziale eines Unternehmens dar, jeder Kunde steht für ein bestimmtes (gefährdetes) Gewinnpotenzial. Der mit ihnen erwirtschaftete Erfolg bedingt allerdings die rechtzeitige vorherige Schaffung interner Erfolgspotenziale – u.a. humane (Kapitel 5.2.4.2), strukturelle (d.h. auch Führungssysteme, Kapitel 5.2.4.1), technologische, informationelle, finanzielle Potenziale.³⁴⁹ Diese Wirkungszusammenhänge im Kontext der Erfolgsvorsteuerung werden in Abbildung 17 aufgezeigt.

Das Konzept der BSC (siehe Kapitel 5) greift dieses Vorsteuerungs- bzw. Feedforward-Prinzip ebenfalls auf, indem alle relevanten Ursachen-Wirkungs-Ketten hin zum finanzwirtschaftlichen Erfolg identifiziert und genutzt werden.

Wesentliches Kennzeichen der Vorsteuerung ist also, dass sie nicht so lange abwartet, bis die (Ober-)Zielgröße einen bestimmten Wert erreicht hat, sondern rechtzeitig Maßnahmen einleitet, um die Erfolgs-Zielgröße im gewünschten Sinne zu beeinflussen.³⁵⁰ Vorsteuerung umfasst bei genauerer Betrachtung folgende Aktivitäten:

- „Identifikation erfolgswirksamer Einflussgrößen aus den Um- und Insystemen der Unternehmung (Früherkennung),
- Interpretation und Dimensionierung der Wirkungsrichtung und -intensität dieser Einflussgrößen (Wirkungsanalyse),
- Einleitung chancennutzender Maßnahmen, sofern erfolgssteigernde Wirkungen möglich erscheinen (Chancen-Management),
- Einleitung von Gegenmaßnahmen, sofern erfolgsschmälernde Wirkungen (Bedrohungen) zu erwarten sind (Prävention),
- Strukturelle Regelung all jener Herausforderungen (Chancen und Bedrohungen) bzw. der zu ihrer Bewältigung erforderlichen Aufgaben und Prozesse, die wiederkehrenden Charakter haben (Implementierung vorsteuerungsorientierter Führungs[teil]systeme)³⁵¹, wie z.B. FES, die Risiko-BSC³⁵² und Rahmenkonzepte, Leitfäden, Checklisten zur Behandlung sich abzeichnender Kundenabwanderung.

Aus den vorgenannten Aspekten ergibt sich die in Abbildung 17 dargestellte Grundstruktur der Vorsteuerung einschließlich der Vorsteuerungsbeziehungen. Dabei ist die starke Analogie zu den Perspektiven einer BSC deutlich zu erkennen.

³⁴⁹ Vgl. LINK (2009a), S. 11.

³⁵⁰ Vgl. LINK (2009b), S. 50 f.

³⁵¹ LINK (2010), S. 250 f.

³⁵² Siehe ausführlich LINK/MÜNSTER (2007), S. 148.

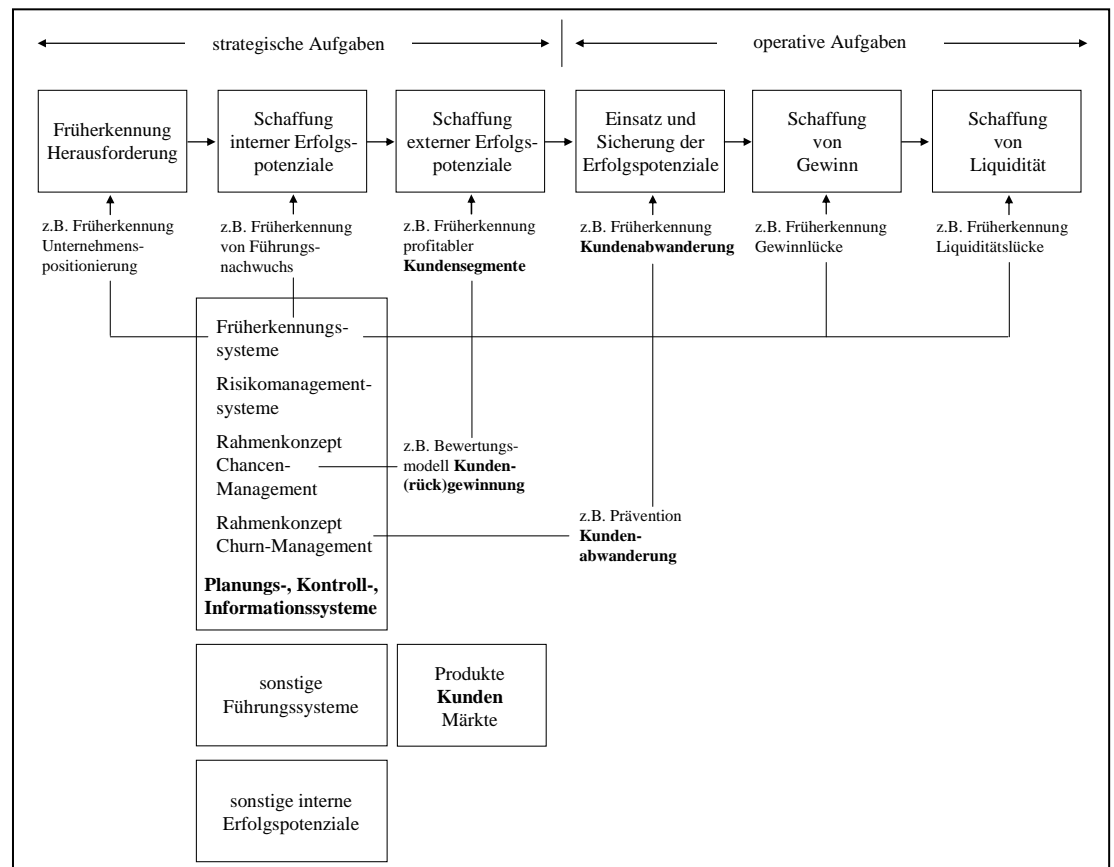


Abbildung 17: Vorsteuerungskette im kontributionsorientierten Controllingansatz (mit Hervorhebung von Kundenaspekten)

Quelle: In enger Anlehnung an LINK (2009b), S. 52

Für den Aufbau bzw. die Entwicklung eines Customer Recovery FES gilt es zunächst, aussagekräftige branchenspezifische oder unternehmensindividuelle **Frühwarnindikatoren**³⁵³ zu bestimmen.³⁵⁴ Dabei sind insbesondere die Fragen zu klären, welche Merkmale und Verhaltensweisen einen abwanderungsgefährdeten Kunden in Abgrenzung zu einem loyalen Kunden auszeichnen bzw. welche Indikatoren heranzuziehen sind, um die (akute) Beziehungsinstabilität anzuzeigen. Grundsätzlich können Verhaltensmuster wie Wechselandrohungen, Beschwerden, sukzessive Reduktion der Leistungsanspruchnahme, abnehmende Transaktions-, Response- und Kontaktdichte, Teilkündigungen oder eine starke Zurückhaltung des Kunden bezüglich weiterer Kooperationen als **Warnsignale** für eine zukünftige **Kundenabwanderung** interpretiert werden.³⁵⁵ Ferner kann auch die Entwicklung des Kundenwertes Aufschluss über Abwanderungstendenzen geben; so kann beispielsweise die prozen-

³⁵³ Frühwarnindikatoren – Daten, die Chancen und Risiken mit einem gewissen zeitlichen Vorlauf offen legen (vgl. LINK/WEISER (2006), S. 68) – sollen transparent, wirtschaftlich, objektiv und relevant sein (vgl. KREITMEIER/HARTMANN (2004), S. 3).

³⁵⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden SEIDL (2009), S. 12.

³⁵⁵ Vgl. BRUHN/MICHALSKI (2003), S. 441.

tuale Abnahme des Kundenwertes im Verhältnis zur allgemeinen, durchschnittlichen Volatilität des Kundenwertes als Abwanderungsindikator herangezogen werden.³⁵⁶ In Tabelle 8 werden ausgewählte Früherkennungsindikatoren einer abnehmenden Kundenbindung am Beispiel von Banken aufgezeigt.

Produktnutzung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Halten von ausschließlich „kurzlebigen“ Leistungen (z.B. Konsumkredit, Termingeld) ▪ Keine Produkte aus dem Bereich „Sparen“ ▪ Online-Banking-Portalnutzung: z.B. reduzierte oder eingestellte Aktivität bei der Pflege eines Musterdepots oder einer Watchlist ▪ Verringerung der Anzahl der Produkte um x bzw. Senkung der Bedarfsdeckungsrate um x % in einem definierten Zeitraum (dynamische Cross-Selling-Rate) ▪ Kurze Frist bis zur Fälligkeit des Festgeldbetrages ▪ Zusammenlegung von Konten (u.a. nach Hochzeit)
Transaktionen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unregelmäßige Geldeingänge auf dem Girokonto ▪ Keine Prolongation von Einlagen-/Termin-/Festgeldern ▪ Abnehmende Volumina auf Konten um x % innerhalb eines bestimmten Zeitraums ▪ Sinkende Habenumsätze ▪ Transfers (z.B. Überweisungen auf die neue Bank, Veränderung von Lastschriften oder Daueraufträgen) ▪ Abnehmende Gesamtanzahl der Transaktionen (Überweisungen, Wertpapierkauf und -verkauf etc.); z.B. im Zeitraum von x Monaten keine Transaktion ▪ Tradingverhalten: Volumen der Verkaufstransaktionen überwiegt das Volumen der Kauftransaktionen innerhalb eines definierten Zeitraums; Reduzierung der Kauftransaktionen bzw. Erhöhung der Verkaufstransaktionen (Anzahl oder betragsmäßig) im Depot ▪ Reduktion der Anzahl verschiedener ISIN (=Wertpapierkennung) im Depot auf ein Mindestmaß oder 1 ▪ Teilkündigungen; leeres Depot, Sparbuch etc.
Interaktionen/ Kontakt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diskussion/Verhandlung über Konditionen ▪ Im Zeitraum von x Monaten keine Interaktion/kein Kontakt mit der Bank ▪ Erfragen eines Kontokündigungsformulars ▪ Abbestellung eines abonnierten Newsletters (Online-Banking) ▪ Abnehmende Responsebereitschaft gegenüber einem Vergleichszeitraum ▪ Zunehmende Beschwerden gegenüber einem Vergleichszeitraum

Tabelle 8: Frühwarnindikatoren von Kundenabwanderung am Beispiel von Banken
Quelle: Eigene Darstellung³⁵⁷

In diesem Kontext erweist sich auch ein aktuell entwickeltes **Churn-Warnsystem** einer Direktbank als interessant, in dem u.a. folgende Kennzahlen implementiert sind: „Anzahl/Beträge der Kauf- bzw. Verkaufstransaktionen Depot in t“, „Gesamtanzahl Transaktionen 12 Monate (Kauf + Verkauf)“, „Anzahl verschiedener ISIN im Depot in t“, „Anzahl Tage bis zum Ablauf der letzten Festgeldanlage in t“, „Anzahl Monate seit Erstanlage im Bereich Festgeld in t“, „Veränderung Konto-/Depotsaldo absolut oder prozentual von t-1 bis t“, „Veränderung Transaktionen prozentual (Kauf + Verkauf) im 3-Monats-Vergleich“ und „Kampagnenresponsequote“.³⁵⁸

Anschließend sind für jeden Risikoindikator Sollwerte (d.h. Werte, die nicht auf ein erhöhtes Risikopotenzial hinweisen), kritische Niveaus und Toleranzgrenzen (d.h.

³⁵⁶ Vgl. BRUHN ET AL. (2000), S. 183 f.

³⁵⁷ Basierend auf den Ausführungen von KERNER (2005), S. 232; MEYER (2009); MICHALSKI (2002), S. 137; BRUHN/MICHALSKI (2003), S. 441.

³⁵⁸ Vgl. MEYER (2009), S. 246 f.; siehe auch NESLIN ET AL. (2006).

Grenzen, die ein Alarmsignal auslösen) zu definieren,³⁵⁹ bei deren Unter- oder Überschreitung eine Kundenbeziehung als abwanderungsgefährdet eingestuft wird und daraufhin ggf. Gegen- bzw. Präventionsmaßnahmen einzuleiten sind.

Für die Analyse und Selektion abwanderungsgefährdeter Kunden können auch die Merkmals- und Verhaltensprofile bereits abgewanderter Kunden wertvolle Anhaltspunkte liefern.³⁶⁰ Stimmen die Merkmale und das Verhalten der aktuellen Kunden mit dem typischen Abwanderer- bzw. Kündigerprofil überein, besteht ein überproportional hohes Abwanderungsrisiko.

4.2.1.2 Ausgewählte Methoden zur Früherkennung von Kundenabwanderung

Für eine Früherkennung drohender Kundenabwanderungen – systematisches **Scanning** (Suche nach schwachen Abwanderungssignalen) und **Monitoring** (vertiefende Beobachtung der identifizierten Signale) – stehen zahlreiche Controllinginstrumente zur Verfügung. Neben Ansätzen der traditionellen Statistik, wie z.B. Markov-Ketten oder Hazard-Rate-Modelle, kommen vermehrt Data Mining-Verfahren, wie z.B. Diskriminanzanalyse, Logistische Regressionsanalyse, Entscheidungsbaumverfahren oder Neuronale Netze, zum Einsatz.³⁶¹ Besondere Möglichkeiten der Früherkennung – insbesondere hinsichtlich der Erfolgsvorsteuerung – bieten sich auch durch den Einsatz der Customer Recovery Scorecard (siehe Kapitel 5).

Nachfolgend werden die wichtigsten entscheidungsfundierenden Datenanalyseverfahren zur Prognose der Wahrscheinlichkeit von Kundenabwanderungen, die das Controlling zur Auswahl hat, in ihren Grundzügen vorgestellt und auf ihren praktischen Einsatz im Customer Recovery Management hin geprüft.³⁶²

Das Ziel von **Markov-Ketten** ist es, die Wahrscheinlichkeit eines Zustandswechsels zu berechnen (hier: Wechsel von Kundenstatus „aktiv“ zu „inaktiv“).³⁶³ Die Modellprämisse, dass die Abwanderungswahrscheinlichkeit in der betrachteten Periode ausschließlich vom Status der unmittelbaren Vorperiode abhängt, ist als kritisch zu beur-

³⁵⁹ Vgl. KREITMEIER/HARTMANN (2004), S. 3 f.; zur Erweiterung der BSC um Risikoaspekte vgl. LINK/MÜNSTER (2007), S. 148.

³⁶⁰ Vgl. EICKBUSCH (2002), S. 3, 55 f., 119 ff.; LINK/WEISER (2006), S. 68; QIAN ET AL. (2006).

³⁶¹ Vgl. GUPTA ET AL. (2004); JAMAL/BUCKLIN (2006); LEJEUNE (2001); LEMMENS/CROUX (2006); SCHOMMER ET AL. (2003). Zum Einsatz von FES in Kundenbeziehungen siehe RÜGER (2003), S. 67.

³⁶² Siehe auch die Anforderungskriterien zur Bewertung von FES-Methoden bei RÜGER (2003), S. 73: Prognosegüte, Aufwand, Anwendbarkeit auf große Datensätze, Längsschnittbetrachtungsmöglichkeit.

³⁶³ Vgl. hierzu und im Folgenden MICHALSKI (2002), S. 227.

teilen. Da die Kundenbeziehung nur zu zwei aufeinander folgenden Zeitpunkten t und $t-1$ betrachtet wird und somit ein Großteil der Kundenbeziehung unberücksichtigt bleibt, trägt die Längsschnittmethode dem Prozesscharakter von Kundenabwanderungen nur bedingt Rechnung.³⁶⁴ Außerdem wird im Rahmen des Markov-Ketten-Ansatzes für alle Kunden eine identische Wahrscheinlichkeit des Übergangs in einen neuen Zustand unterstellt, was ebenfalls nicht realitätsgetreu ist. Aufgrund des hohen Zeit- und Rechenaufwands ist die Methode auf kleinere Datensätze beschränkt, d.h. mittels Markov-Ketten sind nur Berechnungen für einzelne Kundengruppen, nicht aber für den gesamten Kundenstamm möglich. Die Prognosefähigkeit der Methode ist als mittelmäßig bzw. gering einzustufen, v.a. wegen des eingeschränkten Betrachtungszeitraums und weil Prognosen nicht flexibel, sondern nur für die direkt nachfolgende Periode berechnet werden können. Die dargelegten Einschränkungen stehen dem Einsatz von Markov-Ketten als Frühwarninstrument im Customer Recovery Management entgegen.

Einen weiteren Modellierungsansatz zur Früherkennung abwanderungsgefährdeter Kunden bieten **Hazard-Rate-Modelle**.³⁶⁵ Sie werden im Rahmen zeitabhängiger Untersuchungszusammenhänge eingesetzt, wobei die Analyse der zeitlichen Kontinuität eines Zustandes bzw. der Zeitdauer bis zu einem Zustandswechsel oder das exakte Eintreten von Ereignissen (hier: Kundenabwanderung) von Interesse ist.³⁶⁶ Hierbei handelt es sich um ein Längsschnittanalyseverfahren; es hat somit Prozesscharakter und trägt der Dynamik von Veränderungsprozessen Rechnung. Eine typische Fragestellung im Rahmen des Customer Recovery Managements lautet: Wie lange dauert es, bis ein Kunde abwandert oder kündigt?³⁶⁷

³⁶⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden RIEKEBERG (1995), S. 75 ff.

³⁶⁵ Vgl. READER/MCNEIL (1999), S. 1353 ff. Synonyme Bezeichnungen in der Literatur sind u.a. Ereignis-, Verweildaueranalyse, Survival Analysis, Übergangsratenmodelle, Überlebensmodelle.

³⁶⁶ Vgl. KRAFFT (2002), S. 126; zum NBD/Pareto-Modell siehe KRAFFT (2002), S. 91 ff.

³⁶⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden ausführlich HÜPPELSHÄUSER/KRAFFT/RÜGER (2006), S. 201 f. Hazard-Rate-Modelle sind stochastische Verfahren, d.h. der Eintritt des Ereignisses „Kundenabwanderung“ folgt einem Zufallsprozess. Der Zeitraum t_i bis zum Ereigniseintritt wird von zeitkonstanten oder zeitvariierenden Kovariablen mit einer ereignisbeschleunigenden oder -hemmenden Wirkung beeinflusst, die für den Kunden i ($i \in I$) vom Vektor X_i erfasst werden. Daraus folgt, dass der Zeitpunkt dieses Zustandswechsels einer Zufallsvariablen mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeitsverteilung entspricht, die durch die Verteilungsfunktion $F(t_i)$ und Dichtefunktion $f(v_i)$ charakterisiert ist. $F(t_i)$ gibt die Wahrscheinlichkeit an, dass ein Kunde i bei einer Vertragsdauer von t_i die Geschäftsbeziehung bis zu einem bestimmten Zeitpunkt abbricht. Es gilt folgender Zusammenhang:

$$F(t_i | X_i) = P(T \leq t_i | X_i) = \int_0^{t_i} f(v_i | X_i) dv$$

t_i : Vertrags- bzw. Beziehungsdauer des Kunden i ($i \in I$)

X_i : Vektor der unabhängigen Variablen (Kovariablen) für den Kunden i ($i \in I$)

$P(T \leq t_i)$: Abwanderungswahrscheinlichkeit des Kunden i ($i \in I$) während der Untersuchungsperiode.

Das Verfahren ist sehr komplex sowie relativ zeit- und rechenintensiv.³⁶⁸ Allerdings ist mit dem Einsatz von (semi-)parametrischen Hazard-Modellen zur Analyse des Churn-Verhaltens auch ein großes Potenzial verbunden; bezüglich der Prognosegüte erweist sich die Methode als leistungsstark und die Anwendbarkeit auf große Datensätze ist gegeben.

Die Verfahren des **Data Mining** lassen sich dem analytischen CRM zuordnen.³⁶⁹ Sie ermöglichen es, aus umfangreichen Realdatenvolumina bedeutsame Abwanderungsmuster und signifikante Zusammenhänge aufzudecken, die zur Früherkennung von Abwanderungstendenzen genutzt werden können. So werden potenzielle Abwanderer in automatisierter Form erkannt und Profile typischer Abwanderer erstellt. CRM-Softwareprogramme (z.B. mySAP CRM, SAS Enterprise Miner, prudsys Discoverer) bedienen sich dieser Verfahren. Voraussetzung hierfür ist das Vorliegen einer aktuellen und vollständigen Kundendatenbank (siehe Abbildung 16), denn je genauer jeder einzelne Kunde modelliert ist, desto eher können Abwanderungsneigungen frühzeitig erkannt werden und desto besser können Präventionsmaßnahmen letztlich greifen.

Gegenüber herkömmlichen Verfahren, die zunächst eine Hypothese und Ausgangsgleichung aufstellen und daraufhin eine Auswertung vornehmen, wird beim Data Mining auf den ersten Schritt verzichtet, d.h. Wirkungsbeziehungen zwischen den einzelnen Variablen sind nicht a priori festzulegen.³⁷⁰ Erst durch die Datenauswertung werden neuartige, interessante Zusammenhänge entdeckt und extrahiert.

Die Survivorfunktion $S(t_i)$ stellt das Komplement zu $F(t_i)$ dar und erfasst die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde i den Zeitpunkt t_i „erlebt“ und die Geschäftsbeziehung noch nicht abgebrochen hat. Auf Basis der stetigen, monoton fallenden Funktion $S(t_i)$ wird unterstellt, dass mit der Zeit die Überlebenswahrscheinlichkeit sinkt und umgekehrt die Abwanderungs- bzw. Kündigungswahrscheinlichkeit steigt. Die Survivorfunktion lässt sich folgendermaßen darstellen:

$$S(t_i | X_i) = P(T > t_i | X_i) = 1 - F(T \leq t_i | X_i).$$

Von Interesse ist auch das Risikopotenzial eines Kunden, zu einem konkreten Zeitpunkt abzuwandern bzw. zu kündigen, vorausgesetzt, dieses Ereignis ist bisher nicht eingetreten. Dazu wird auf die Hazardfunktion bzw. Hazardrate $h(t_i)$ zurückgegriffen. Sie bestimmt approximativ das Risiko, dass das Ereignis „Kundenabwanderung“ zum Zeitpunkt t_i beim Kunden i auftritt. Zudem kann mit der Hazardrate geprüft werden, wie sich die Wahrscheinlichkeit eines Zustandswechsels respektive das Abwanderungsrisiko im Zeitablauf verändert:

$$h(t_i | X_i) = \lim_{\Delta t_i \rightarrow 0} \frac{P[t_i \leq T < t_i + \Delta t_i | T \geq t_i, X_i]}{\Delta t_i} = \frac{f(t_i | X_i)}{S(t_i | X_i)} = \frac{f(t_i | X_i)}{1 - F(t_i | X_i)}.$$

³⁶⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden RÜGER (2003), S. 113. Zum Unterschied zwischen nicht-parametrischen, semi-parametrischen und parametrischen Hazard-Modellen siehe RÜGER (2003), S. 84 ff.

³⁶⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden HIPPER/RENTZMANN/WILDE (2006), S. 51 f.; SEIDL (2009), S. 13; zur Systematik von Data Mining-Verfahren siehe KERNER (2002), S. 147.

³⁷⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden LEJEUNE (2001), S. 375 ff.

Zur Analyse dichotomer Fragestellungen, wie z.B.: „Beabsichtigt ein Kunde, seine bestehende Geschäftsbeziehung zu beenden?“, wird oft die Data Mining-Technik der Logistischen Regression eingesetzt.³⁷¹ Grundsätzlich untersucht sie die Beziehungen zwischen einer abhängigen Variablen (hier: Existenz einer Kündigung im Betrachtungszeitraum) und einer oder mehreren unabhängigen Variablen. Die Variable „Kündigung“ ist dichotom skaliert mit den Ausprägungen:

$$y = \begin{cases} 1 & \text{Kunde kündigt, sofern } z \text{ (latente Variable)} > 1 \\ 0 & \text{Kunde kündigt nicht, sofern } z \text{ (latente Variable)} \leq 1. \end{cases}$$

Für diese beiden Ausprägungen werden Wahrscheinlichkeiten für den Eintritt der Beobachtungswerte (Wahrscheinlichkeit für eine Kündigung $P(y=1)$ und für eine Nicht-Kündigung $P(y=0)$) berechnet.

Als Beispiel für den Einsatz von Neuronalen Netzen zur Früherkennung von Kundenabwanderungsaffinitäten kann eine empirische Studie im Bankensektor angeführt werden. Anhand von identifizierten Kündigungsmustern bzw. typischen Charakteristika von Abwanderern aus historischen Kundendaten (u.a. geringe Kontenanzahl (80% der Kündiger hatten nur ein Konto) und Beziehungsdauer (50% der Abwanderer hatten ihr Konto vor höchstens vier Jahren eröffnet) werden aktive Kunden bezüglich ihrer Abwanderungswahrscheinlichkeit eingestuft.³⁷²

Ein weiteres Data Mining-Prognosemodell, das den Eintritt eines Churn-Ereignisses bestmöglich vorherzusagen vermag, ist erst kürzlich für eine Direktbank entwickelt worden.³⁷³ Dabei bildet ein Entscheidungsbaum mit mehr als 60 generierten Klassifikationsregeln die Grundlage – Beispiel für eine Klassifikationsregel: „Falls die prozentuale Veränderung der Anzahl Kauf-/Verkaufstransaktionen zwischen t-3 bis t-2 und t-1 bis t weniger als -66% beträgt UND die prozentuale Veränderung des Depot-saldos von t-1 auf t weniger als -25% beträgt UND die prozentuale Veränderung des Kontosaldos von t-1 auf t weniger als -13% beträgt, dann wird der Kunde als Churner klassifiziert.“³⁷⁴ D.h. erfüllt eine Person diese Bedingungen, handelt es sich mit hoher Wahrscheinlichkeit um einen Churner. Die ermittelten Regeln können in ein Churn-Prognosesystem integriert werden und liefern je Kunde, sofern er zum relevanten Kundenkreis zählt, eine Churn-Prognose und ggf. Churn-Wahrscheinlichkeit.

³⁷¹ Vgl. hierzu und im Folgenden TECKLENBURG (2008), S. 115 ff.

³⁷² Vgl. SCHNEIDER/NELKE/POLONI (2003), S. 149 ff.

³⁷³ Vgl. hierzu und im Folgenden MEYER (2009), S. 240 ff.

³⁷⁴ MEYER (2009), S. 251; zur Identifikation abwanderungsgefährdeter Kunden über eine Klassifikation mittels Entscheidungsbäumen siehe auch EICKBUSCH (2002), S. 128 ff.

4.2.2 Controllingprinzipien und -instrumente in der Suchphase

Die Suchphase dient der Ermittlung zweckmäßiger Präventions- wie auch Rückgewinnungskonzepte. Um bei den Zielkunden eine Senkung ihrer Abwanderungsneigung bzw. eine Rücknahme ihrer Abwanderungsentscheidung zu erreichen, ist über die angemessene Präventions- bzw. Rückgewinnungsstrategie und den kunden(segment)spezifischen Einsatz präventiver bzw. reaktiver Maßnahmen zu entscheiden.

4.2.2.1 Abwanderungsgrundanalysen

Zur adäquaten Kundenabwanderungsprävention und Kundenrückgewinnung sind ein genaues Verstehen von Abwanderungsprozessen sowie umfassende Kenntnis über die Ursachen und Gründe, die Kunden zur Beendigung einer bestehenden Geschäftsbeziehung veranlassen, zentrale Voraussetzungen.³⁷⁵ Je nachdem, welche Art von Auslösern einer (potenziellen) Abwanderung vorliegt, kann das Unternehmen in unterschiedlichem Maße Einfluss auf den Abwanderungsprozess nehmen. Insofern liefern Abwanderungsgründe auch Anhaltspunkte für die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Prävention oder Rückgewinnung.³⁷⁶ Abwanderungsgrundanalysen stellen also eine wichtige Grundlage für die Selektion von Zielkunden und die Ausgestaltung von Präventions- bzw. Rückgewinnungsmaßnahmen dar (Entscheidungsfundierung).

Es gilt daher, die Ursachen für den (drohenden) Kundenverlust in Erfahrung zu bringen, da sich hieraus wichtige Erkenntnisse ableiten lassen.³⁷⁷ Darüber hinaus erhält das Unternehmen mittels **Lost Customer Analysen** zum einen wertvolle Hinweise auf Defizite in der Leistungserbringung (z.B. Qualitätsmängel, Lücken im Leistungsspektrum, unangemessene Preise), Schwachstellen im Umgang mit Kunden (z.B. Servicefehler), veränderte Kundenbedürfnis-/Konsumstrukturen oder auch die Aktivitäten der Wettbewerber; zum anderen darauf, wie noch bestehende Kundenbeziehungen gefestigt und in Zukunft ungewollte Kundenverluste verhindert werden können.³⁷⁸ Sind dem Unternehmen die Gründe bekannt, lassen sich auch leichter Merkmale bzw. Merkmalsmuster zur Identifizierung abwanderungsgefährdeter Kunden erschließen.³⁷⁹

³⁷⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden EICKBUSCH (2002), S. 29 ff.; SCHRÖTER (2005), S. 341 ff.

³⁷⁶ Vgl. BRUHN/MICHALSKI (2001), S. 117.

³⁷⁷ Vgl. WIEDMANN/HENNIGS/KUDLINSKA (2006), S. 61 ff.; BÜTTGEN (2003), S. 67.

³⁷⁸ Vgl. LINK/WEISER (2006), S. 125.

³⁷⁹ Vgl. SEIDL (2009), S. 18.

Es ist anzustreben, die im Customer Recovery Prozess gewonnenen Informationen systematisch und wertschöpfend im Unternehmen zu nutzen (Stichwort: **lernende Organisation**; „Indeed for customer exit to be of any company benefit it needs to be a learning process for the company.“³⁸⁰). Der Informationsnutzen gilt als zentraler Profitabilitätstreiber.³⁸¹ So können auf Basis der Erkenntnisse aus Lost Customer Analysen eine kundenorientierte Verbesserung des Leistungsangebots sowie Optimierung der Prozesse herbeigeführt und damit (potenzielle) Abwanderungsauslöser eliminiert werden. Diesbezüglich besteht allerdings noch, wie eine aktuelle Studie zeigt, eine Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis.³⁸² Gemäß dieser Studie werden die erhobenen Abwanderungsgründe unternehmensintern nur unzureichend genutzt.

4.2.2.1.1 Systematisierung von Abwanderungsgründen

Auch wenn die Gründe und Motive, warum Kunden abwandern, je nach Branche und Unternehmen unterschiedlich ausfallen, so lassen sie sich dennoch allgemeinen Ursachenkategorien zuordnen.³⁸³ Tabelle 9 zeigt hierzu ausgewählte Systematisierungsansätze aus der einschlägigen Literatur.

Autor(en)	Abwanderungsgrundkategorien
DE SOUZA (1992)	price defectors, product defectors, service defectors, market defectors, technological defectors, organizational defectors
KEAVENEY (1995)	pricing, inconvenience, core service failure, service encounter failure, response to service failure, inconvenience, competition, ethical problems, involuntary switching
DUBS (1998)	nicht beeinflussbare Gründe, unpersönliche Gründe, Beziehungsgründe
ROOS (1999a)	situationsbezogene Auslöser (Kunde), aktionsbezogene Auslöser (Wettbewerbsumfeld), reaktionsbezogene Auslöser (Unternehmen)
SAUERBREY/HENNING (2000)	pushed away reasons, broken away reasons, pulled away reasons
EICKBUSCH (2002)	beeinflussbare und nicht beeinflussbare Kundenabwanderungsgründe
MICHALSKI (2002)	kundenbezogene Abwanderungsgründe, unternehmensbezogene Abwanderungsgründe, wettbewerbsbezogene Abwanderungsgründe

Tabelle 9: Ausgewählte Ansätze zur Systematisierung von Abwanderungsgründen
Quelle: Eigene Darstellung

³⁸⁰ STEWART (1998a), S. 12.

³⁸¹ Vgl. SCHÖLER (2006), S. 620.

³⁸² Vgl. hierzu und im Folgenden DETECON (2009), S. 30 f.

³⁸³ In der Sozialpsychologie hat DUCK (1982, S. 4 ff.) in seiner Arbeit zu den Gründen von Trennung in Partnerschaften folgende Kategorisierung vorgenommen: fehlende Übereinstimmung von Prädispositionen, Fehlverhalten der Partner, Prozessverlust (d.h. fehlende Weiterentwicklung der Beziehung hin zu einem optimalen Niveau), unerwartete Erkenntnis (siehe auch FELMLEE ET AL. (1990); KURDEK (2006); RUSBULT ET AL. (1986)). Dies lässt sich auch auf den Bereich der Kundenabwanderung übertragen. Zur Analogie zwischen Sozialpsychologie und Marketing vgl. MICHALSKI (2002), S. 33 ff.

Eine Geschäftsbeziehung kann als eine Folge von Markttransaktionen zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager aufgefasst werden, die nicht zufällig ist.³⁸⁴ Die Vorteilhaftigkeit von Geschäftsbeziehungen lässt sich u.a. mit der Institutionenökonomik begründen, wonach Kundenbeziehungen wegen ihrer transaktionskostenminimierenden und unsicherheitsreduzierenden Wirkung ein effizientes Transaktionsdesign darstellen (siehe Kapitel 2.4).³⁸⁵ Warum es trotz der theoretischen Vorteile dazu kommen kann, dass eine Kundenbeziehung beendet wird, ist Gegenstand der folgenden Überlegungen. Geht man davon aus, dass das Zustandekommen von Kundenbeziehungen die Wahrnehmung einer positiven Kosten-Nutzen-Relation des Leistungsaustauschs durch beide Beziehungspartner bedingt, so liegen die Gründe für den Abbruch einer bestehenden Kundenbeziehung in der Veränderung eines oder (oftmals) mehrerer das Kosten-Nutzen-Verhältnis determinierender Faktoren.³⁸⁶

In Abbildung 18 werden zwei in der Literatur vorzufindende Kategorisierungsansätze miteinander in Verbindung gebracht, nämlich hinsichtlich der Abwanderungsgründe das weit verbreitete „strategische Dreieck“ – **Kunde, Unternehmen, Wettbewerb**³⁸⁷ – nach MICHALSKI mit den sechs **Kundenabwanderungstypen** bzw. -segmenten gemäß STAUSS und SEIDEL.³⁸⁸ Auf Basis dieser konzeptionellen Grundüberlegungen wird deutlich, dass Kunden, die verschiedene Motive für ihre Abwanderungsentscheidung aufweisen, bzw. unterschiedliche Typen abgewandelter Kunden (z.B. Preis- versus Qualitätskündiger)³⁸⁹ auch eine differenzierte Betrachtung seitens des Unternehmens verlangen. Daher liegt es nahe, entsprechende Ursachengruppen der Abwanderung zu identifizieren, relevante Segmente (potenziell) verlorener Kunden zu bilden und diese jeweils gezielt zu bearbeiten.

In Bezug auf die Typen abgewandelter Kunden lässt sich eine Unterscheidung hinsichtlich der Vermeidbarkeit der Abwanderung, d.h. der unternehmerischen Einflussnahme auf die Verlustursache, vornehmen.³⁹⁰ Seitens des Unternehmens nicht oder nur kaum beeinflussbar sind die ersten drei Typen, also die kundeninduzierten Abwanderungen; diese Kundenverluste sind nahezu als unvermeidbar hinzunehmen.

³⁸⁴ Vgl. PLINKE (1997), S. 23.

³⁸⁵ Vgl. PLINKE (1997), S. 16.

³⁸⁶ Vgl. FISCHER/SCHMÖLLER (2006), S. 486; MICHALSKI (2002), S. 76; STEWART (1998a), S. 9.

³⁸⁷ Ferner können auch umsystembedingte Gründe eine Kundenabwanderung auslösen (vgl. FISCHER/SCHMÖLLER (2006), S. 499 f.), wie die Gesetzgebung (z.B. Liberalisierung des Energiemarktes, Aufhebung des Fernmeldemonopols) oder konjunkturelle Rahmenbedingungen.

³⁸⁸ Vgl. MICHALSKI (2002), S. 43; STAUSS/SEIDEL (2009), S. 146.

³⁸⁹ Siehe hierzu ausführlich STAUSS/SEIDEL (2009), S. 150 ff.

³⁹⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden STAUSS/SEIDEL (2009), S. 146 f.

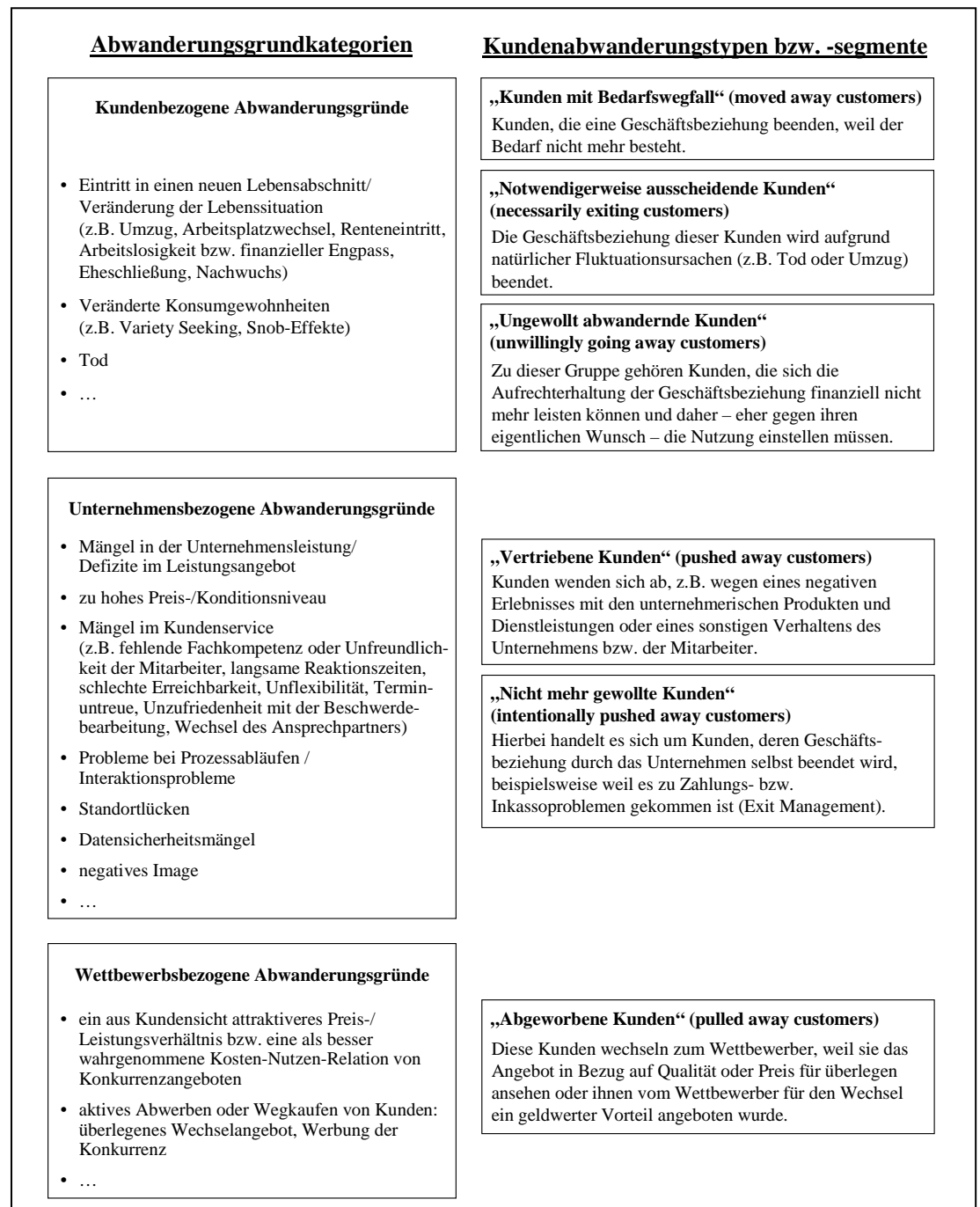


Abbildung 18: Abwanderungsgrundkategorien (nach MICHALSKI) in Verknüpfung mit Kundenabwanderungstypen bzw. -segmenten (nach STAUSS/SEIDEL)
Quelle: Eigene Darstellung³⁹¹

Ebenfalls unvermeidbar, jedoch beeinflussbar sind die Abwanderungen einzustufen, die auf einer bewussten Entscheidung des Unternehmens fußen, ungewollten Kunden die Geschäftsbeziehung aufzukündigen (Stichwort: Exit Management). Dagegen gehören die „vertriebenen Kunden“ zu den generell vermeidbaren Kundenverlusten. So

³⁹¹ Basierend auf den Ausführungen von MICHALSKI (2002), S. 43 und STAUSS/SEIDEL (2009), S. 146. Zur Einstufung der Abwanderungsgründe nach Bedeutung vgl. DETECON (2009), S. 11; PERRIEN/PARADIS/BANTING (1995), S. 323; MICHALSKI (2002), S. 120; SAUERBREY/HENNING (2000), S. 24.

ist eine Einflussnahme des Unternehmens vornehmlich bei Abwanderungsabsichten, denen unternehmensbezogene Ursachen zugrunde liegen, möglich. Prinzipiell vermeidbar sind auch die Kündigungsgründe der „abgeworbenen Kunden“. Der Impuls geht hier zwar von den Wettbewerbern aus, doch ließe sich die Wettbewerbsfähigkeit des unternehmerischen Angebots z.B. durch Marketing-Mix-Maßnahmen erhöhen.

Die Effizienz von Customer Recovery Maßnahmen kann deutlich gesteigert werden, wenn sie ausschließlich solche Kunden betreffen, deren Abwanderung vom Unternehmen hätte verhindert werden können.³⁹² Diesbezüglich ist die Kenntnis der konkreten Abwanderungsgründe auch insofern von Relevanz, als dass sich einerseits Fehlinvestitionen in „hoffnungslose“ Kunden vermeiden lassen und andererseits, bei veränderter Bedarfslage, Möglichkeiten alternativer Leistungsangebote im Sinne von Cross Selling aufgedeckt werden können.³⁹³

4.2.2.1.2 Ansätze zur Ermittlung von Abwanderungsursachen

Bei der Erhebung von Ursachen einer (drohenden) Kundenabwanderung handelt es sich zumeist um eine Interaktion mit absprungefährdeten oder bereits abgewanderten Kunden, die auf der Basis von persönlichen, telefonischen, schriftlichen oder internetbezogenen Befragungen erfolgt.³⁹⁴ Hierzu stehen dem Controller verschiedene Methodiken für die Entscheidungsfundierung und -reflexion zur Verfügung.

Hier sind zum einen **merkmalsorientierte Befragungsansätze** zu nennen.³⁹⁵ Deren zentrale Problematik liegt jedoch in der Annahme, dass ein Hauptgrund für die Abwanderung verantwortlich ist, und standardisiert nur allgemeine unternehmerische Problembereiche dokumentiert werden, wie z.B. Konditionen, Service, Beratungsqualität, Filialnetz. Hintergrundinformationen zu den Ursachen bzw. die Beantwortung der Frage, worin genau die Defizite liegen, bleiben dem Unternehmen jedoch weitgehend verborgen. Folglich werden mit Merkmalsmessungen die „wahren“ Abwanderungs(bestrebungs)gründe häufig nicht identifiziert, was es einem Anbieter

³⁹² Vgl. EICKBUSCH (2002), S. 29.

³⁹³ Vgl. BÜTTGEN (2003), S. 68.

³⁹⁴ Vgl. MANN (2009), S. 176; MICHALSKI (2006), S. 599 f.; SIEGERT (1997), S. 36.

Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass der Nutzen einer Befragung abgewandelter Kunden deutlich höher liegt als von Zufriedenheitsbefragungen aktueller, aktiver Kunden (vgl. REICHHELD (1997), S. 60 ff.; EICKBUSCH (2002), S. 117).

³⁹⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden MICHALSKI (2004a), S. 501 ff.; BRUHN/MICHALSKI (2005), S. 255.

wiederum erschwert, konkrete Maßnahmen zur Vermeidung von Kundenabwanderungen bzw. zur Kundenrückgewinnung abzuleiten.

Zur Lösung dieses Problems eignen sich zumeist qualitative Erhebungen, die i.d.R. nicht oder nur teilweise standardisiert sind und auch ereignisbezogene Inhalte berücksichtigen.³⁹⁶ Zu diesen Verfahren zählt z.B. die **Critical Incident Technique (CIT)**³⁹⁷, die sich explizit auf individuelle Kundenerlebnisse bezieht.³⁹⁸ Bei der im Rahmen von ereignisorientierten Abwanderungsanalysen eingesetzten CIT handelt es sich um ein teilstrukturiertes Verfahren, mit dem Konfliktsituationen oder kritische Ereignisse³⁹⁹ erfragt werden, die in besonderem Maße zum Misserfolg bzw. Scheitern der Geschäftsbeziehung beigetragen haben. Daneben existiert zur Untersuchung des Kundenwechselverhaltens auch die **Switching Path Analyse Technique (SPAT)**, welche mit ihrem prozessorientierten Untersuchungsdesign darauf abzielt, den gesamten Kundenabwanderungsprozess einschließlich des Zusammenwirkens verschiedener Ereignisse im Beziehungsverlauf abzubilden.⁴⁰⁰ Nicht auf Merkmale, Ereignisse oder Prozesse ausgerichtet, aber dennoch unmittelbar auf die vorliegende Problemstellung bezogen, ist die Befragung abgewandelter Kunden mittels **Root Cause Interviews**.⁴⁰¹ Bei dieser Fragetechnik wird durch gezieltes, mehrmaliges Hinterfragen der Kundenaussagen versucht, die für die Kündigung ausschlaggebenden, oftmals verdeckten Gründe in Erfahrung zu bringen.

Über die vorstehend beschriebenen Verfahren hinaus können Informationen in Bezug auf (geplante) Abwanderungen bzw. die Zufriedenheit mit den vom Unternehmen angebotenen Leistungen auch anderweitig gesammelt werden. So können beispielsweise **Customer Focus Groups**, die als eine besondere Form der Gruppendiskussion mit ausgesuchten Kunden eine kritische Reflexion der Unternehmensleistungen und -prozesse gestatten, Hinweise auf mögliche Unzufriedenheitsursachen und Abwanderungsgründe geben.⁴⁰² Vor allem dann, wenn absprungefährdete und abgewanderte Kunden in die Gruppe integriert werden, ist dies der Fall, wobei sich die Motivation

³⁹⁶ Vgl. MANN (2009), S. 176.

³⁹⁷ Die Methode kritischer Ereignisse geht auf FLANAGAN (1954) zurück.

³⁹⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden SCHÜLLER (2007), S. 74 f.; BRUHN (2009b), S. 269, 271.

³⁹⁹ „[...] any event, combination of events, or series of events between the customer and one or more service firms that caused the customer to switch service providers” (KEAVENEY (1995), S. 72).

⁴⁰⁰ Vgl. ROOS (1999a), S. 71 f. Zum Muster-Leitfaden für eine Switching Path Analyse bei Banken siehe MICHALSKI (2004), S. 504; EDVARDSSON/GUSTAFSSON (o.J.).

⁴⁰¹ Vgl. hierzu und im Folgenden BÜTTGEN (2003), S. 68; zu einem Root Cause Interview am Beispiel einer Bank siehe REICHHELD (1996), S. 62.

⁴⁰² Vgl. hierzu und im Folgenden MANN (2009), S. 176 f.

gerade dieser Kunden zur Beteiligung an einer Focus Group für einen Anbieter als eine große Herausforderung erweist.

Eine angesichts des rasanten Internetwachstums immer wichtiger werdende Option zur Informationssammlung über Abwanderungsbestrebungen und -gründe sind neben internetbasierten **Kundenforen** (Web-Foren) vor allem **Blogs** und **Social Networking Platforms**.⁴⁰³ Der Anbieter kann auf diese Weise Probleme, Wünsche und Verhaltensabsichten der Kunden erfahren. Zudem besteht die Chance, Meinungen der Kunden einzufangen, etwaige Unzufriedenheiten frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig einer (inneren) Kündigung oder Abwanderung des Kunden entgegenzusteuern.

Darüber hinaus ist es möglich, Motive für Abwanderungsneigungen im Rahmen von **Customer Advisory Boards** einzufangen, bei denen Kundenvertreter in beratende Gremien einbezogen werden und dort ihre Anliegen und Ideen vortragen können.⁴⁰⁴

4.2.2.2 Strategien der Kundenabwanderungsprävention und Kundenrückgewinnung

Im Kontext eines beeinflussbaren Beziehungsauflösungsprozesses – d.h. grundsätzlich vermeidbare Kundenverluste – stehen einem Unternehmen insbesondere folgende Abwanderungspräventions- und Rückgewinnungsstrategien zur Verfügung, um die jeweilige Kundenbeziehung wieder zurück an das gewohnte Zufriedenheits- bzw. Bindungsniveau zu führen:⁴⁰⁵

- **Fehlerkorrektur- und Kompensationsstrategie:** Behebung der unternehmensseitig begangenen Fehler und Wiedergutmachung des für den Kunden entstandenen Schadens (z.B. Leistungsnachbesserung, Verlustausgleich, nachträglicher Preisnachlass, Ersatzleistung, explizite Entschuldigung, Gutscheine, Geschenke);
- **Dialog- und Überzeugungsstrategie:** Wiederaufbau von Vertrauen und Vermeidung negativer Mund-zu-Mund-Propaganda durch aktive Informations- und Dialogmaßnahmen (z.B. klärendes Gespräch) sowie Überzeugung der abgewanderten bzw. abwanderungsgefährdeten Kunden von der Vorteilhaftigkeit der Unternehmensleistungen (z.B. Nutzenargumentation, Aufklärung über das unternehmerische Leistungsangebot, individuelle Beratung, Schulungen);

⁴⁰³ Vgl. DILLER (2006), S. 104; STAUSS/SEIDEL (2007), S. 597 ff., 606 ff., 612 ff.

⁴⁰⁴ Vgl. MANN (2009), S. 177.

⁴⁰⁵ Vgl. ähnlich BRUHN (2009b), S. 201; MICHALSKI (2002), S. 188; SEIDL (2009), S. 15.

- **Anreizstrategie:** Offerieren von (monetären bzw. nichtmonetären) Anreizen für den Kunden zur Weiterführung oder Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung (z.B. Preisnachlass/Sonderkonditionen, Leistungsindividualisierung, Kundenintegration, Value Added Services, Anpassung der Vertragsbedingungen, Alternativangebote, kostenlose Lieferung, Vergünstigungen, Einladung zu Events).⁴⁰⁶

Nicht jedes Kundensegment eignet sich gleichermaßen für die Prävention oder Rückgewinnung; so ist beispielsweise bezüglich des Segments der unternehmensseitig „nicht mehr gewollten Kunden“ davon abzusehen.⁴⁰⁷ Ansonsten sind für die präventions- bzw. rückgewinnungswürdigen Kunden je nach Abwanderungsgrund und Kundensituation individuelle, situationsadäquate Präventions- bzw. Rückgewinnungsansprachen (z.B. persönlich, telefonisch, schriftlich)⁴⁰⁸ vorzunehmen und entsprechende Angebote bzw. (nicht)materielle Anreize zu schaffen, die den Kunden zu einem Bleiben bzw. einer Rückkehr zum Unternehmen bewegen – stets unter Beachtung von Wirtschaftlichkeitsaspekten. Werden die Art und Zweckmäßigkeit der Strategien und Maßnahmen vor allem durch den Abwanderungsgrund determiniert, so wird das Ausmaß des Präventions- bzw. Rückgewinnungsaufwands insbesondere durch die Investitionswürdigkeit des Kunden (siehe Kapitel 4.2.3.1) bestimmt.⁴⁰⁹

Während sich beispielsweise bei Kunden, die aufgrund von unternehmensbezogenen Leistungsmängeln abgewandert sind („vertriebene Kunden“), zumindest eine Entschuldigung⁴¹⁰, umgehende Problembehebung und Wiedergutmachung empfiehlt, kann es bei „abgeworbenen Kunden“ vor allem angemessen sein, in einem persönlichen Gespräch mit dem Kunden die überlegene Leistungsfähigkeit des unternehmerischen Angebots zu kommunizieren.⁴¹¹ Hingegen bietet es sich für „ungewollt abwandernde Kunden“, die sich beispielsweise aufgrund einer veränderten Einkommenssituation vorübergehend eine Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung nicht

⁴⁰⁶ Zu beachten ist, dass mit der Vergabe von Discounts auch die Ertragssituation des Kunden sinkt (vgl. PICK (2008), S. 253).

⁴⁰⁷ Vgl. STAUSS/FRIEGE (2003), S. 531.

⁴⁰⁸ Hierbei sind wiederum rechtliche Aspekte zu beachten (vgl. GARY (2009), S. 193 ff.; MANN (2009), S. 173). So stellt bspw. nach §7 UWG die Ansprache von Kunden per Telefon, Fax oder elektronischer Post/Email eine unzumutbare Belästigung dar, sofern der Kunde nicht ausdrücklich oder zumindest konkludent zugestimmt hat. Gerade bei Kunden, die aus Unzufriedenheit abgewandert sind, kann der Tatbestand der Belästigung bei der Ansprache per se angenommen werden.

⁴⁰⁹ Vgl. BÜTTGEN (2003), S. 70.

⁴¹⁰ TAX/BROWN/CHANDRASHEKARAN (1998) fanden heraus, dass Kunden eine Entschuldigung für schlechte Unternehmensleistungen regelrecht erwarten; siehe auch INMAN ET AL. (1997).

⁴¹¹ Eine auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtete Nutzenargumentation kann große Erfolge erzielen, denn oft kennen die Kunden zwar die Vorteile der Konkurrenzangebote, sind aber über vergleichbare Angebote des bisherigen Anbieters nicht informiert (vgl. SAUERBREY (2000), S. 38).

mehr leisten können, an, eine Vertragsanpassung vorzunehmen (z.B. Stundung oder Reduzierung der Einzahlungen auf einen Sparvertrag). Sowohl in Bezug auf Kunden, die aus Variety Seeking-Motiven das Unternehmen verlassen („moved away customers“) als auch in Bezug auf Kunden, die ausschließlich wegen eines preislich günstigeren Angebots zu einem Wettbewerber abwandern, sollten Präventions- bzw. Rückgewinnungsanreize eher zurückhaltend eingesetzt werden, da die Gefahr besteht, dass sich diese unloyalen Kundengruppen schnell erneut nach alternativen Geschäftsbeziehungen umsehen und sich damit die Customer Recovery Investitionen nicht amortisieren.⁴¹² Außerdem besteht dabei die Gefahr, dass auch andere Kunden zu einer Kündigungsandrohung oder Kündigung angeregt werden könnten, um in den Genuss solcher Präventions-/Rückgewinnungsangebote zu kommen.

Im Rahmen von Abwanderungspräventions- und Kundenrückgewinnungsstrategien ergeben sich grundsätzlich zahlreiche Ansatzpunkte für den Einsatz von Instrumenten des Dialogmarketing.⁴¹³ Die präventive bzw. reaktive Kundensteuerung kann über verschiedene Dialogmedien erfolgen, z.B. durch das Informieren der Kunden über die Unternehmensprozesse, -leistungen und -potenziale per (E-)Mailings. Daneben bieten sich aus kostenbezogener Sicht auch Foren und Corporate Blogs als Informations- und Interaktionsmedien an. Social Web Applikationen werden in Zukunft besonders für die Abwanderungsprävention weiter an Bedeutung gewinnen. Die „klassischen“ Dialogmedien werden dagegen weiterhin für die gezielte Ansprache abwanderungsgefährdeter oder abgewandelter Kunden eine große Rolle spielen.

4.2.2.3 Strategien der anbieterseitigen Beziehungsbeendigung

Neben Präventions- und Rückgewinnungsstrategien zur Entgegnung einer kundenseitigen Beziehungsbeendigung kann auch eine anbieterseitige Beziehungsbeendigungsstrategie verfolgt werden, wenn vom Unternehmen festgestellt wird, dass kein Interesse mehr an der Fortführung bzw. Wiederaufnahme einer Beziehung zum Kunden besteht.⁴¹⁴ Solch eine „Bereinigung des Kundenstamms“ kann beispielsweise aus Gründen unzureichender Kundenprofitabilität(-spotenziale), Zahlungsunfähigkeit/-unwilligkeit, einer strategischen Neuorientierung des Anbieters oder auch einer

⁴¹² Vgl. hierzu und im Folgenden BÜTTGEN (2003), S. 70.

⁴¹³ Vgl. hierzu und im Folgenden MANN (2009), S. 170 ff., 176 ff.

⁴¹⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden BRUHN (2009a), S. 97 f.; JORDAN (1998), S. 97; MITTAL/SARKEES/MURSHED (2008), S. 59 ff.; WHITNEY (1996), S. 93 ff.

Zielgruppen- und Imageinkongruenz notwendig erscheinen. Das so genannte **Exit Management** ist gerade aus Sicht des Controlling interessant.

Zur Gestaltung einer anbieterinitiierten Beendigung der Geschäftsbeziehung lassen sich die Instrumente des Marketing-Mix heranziehen.⁴¹⁵ In Bezug auf die Leistungs- politik ist z.B. eine Veränderung oder ein bewusstes Nicht-Angebot von unternehmerischen Leistungen in Erwägung zu ziehen. Anpassungen von Preisen, Zahlungsbedingungen oder Kündigungsfristen stellen Möglichkeiten im Rahmen der Preis- und Kontrahierungspolitik dar. In der Kommunikationspolitik lässt sich eine Kundenausgrenzung möglicherweise durch das Einstellen der persönlichen Kommunikation mit nicht (mehr) gewünschten Kunden sowie eine veränderte Positionierung des Unternehmens in der Werbung umsetzen. Schließlich dient der Abbau von Distributionswegen/Standorten innerhalb der Distributionspolitik einer gezielten Ausgrenzung.

Abbildung 19 zeigt eine Systematisierung von Kündigungsstrategien. Zunächst wird nach dem Ausgrenzungsgrad unterschieden, d.h. handelt es sich um eine vollständige (Totalausgrenzung) oder eine partielle Beziehungsbeendigung (Teilausgrenzung).⁴¹⁶ Ferner werden die Strategien hinsichtlich ihrer Orientierung differenziert; während Unilateralität auf eine Selbstorientierung des Anbieters schließen lässt, legt Bilateralität eine Partnerorientierung zwischen Unternehmen und Kunde zugrunde. Darüber hinaus ist der Grad der Offenheit relevant, wobei zwischen einer direkten, explizit und offen ausgesprochenen Kündigung und einer indirekten, implizit kommunizierten Strategie unterschieden wird.

Grad der Ausgrenzung Orientierung, Grad der Offenheit		Totalausgrenzung	Teilausgrenzung
		unilateral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategie der vollendeten Tatsache ▪ Strategie der erklärten Beendigung
	indirekt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rückzugsstrategie ▪ Strategie der Kosteneskalation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategie der Deeskalation ▪ Partielle Rückzugsstrategie
bilateral	direkt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategie des beidseitigen Abschiedsgesprächs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategie des einvernehmlichen Gesprächs
	indirekt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategie des „Auslaufen lassens“ (stiller Rückzug) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategie der Deeskalation

Abbildung 19: Unilaterale und bilaterale Strategien der partiellen und vollständigen Beendigung von Geschäftsbeziehungen

Quelle: In Anlehnung an BRUHN (2009a), S. 105, 107

⁴¹⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden TOMCZAK/REINECKE/FINSTERWALDER (2000), S. 415 f.

⁴¹⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden LUCCO (2008), S. 57.

Bei der **Strategie der vollendeten Tatsache** wird dem Kunden die endgültige Beziehungsbeendigung mitgeteilt, ohne ihm die Möglichkeit einzuräumen, Kompromisse auszuhandeln oder die Entscheidung zu diskutieren.⁴¹⁷ Hingegen sieht die **Strategie der erklärten Beendigung** vor, dem Kunden die Beweggründe für den unwiderruflichen Beziehungsabbruch nachvollziehbar in einem Gespräch zu vermitteln, wodurch evtl. negative Mund-zu-Mund-Propaganda vermieden werden kann.⁴¹⁸

Innerhalb der **Rückzugsstrategie** findet ein stetiger Kontaktabbau statt bis hin zu einem bewussten Ignorieren der kundenseitigen Kontaktaufnahme.⁴¹⁹ Die **Strategie der Kosteneskalation** beruht auf einer Anhebung der Beziehungskosten in monetärer (z.B. Preis- bzw. Tarifierhöhung), zeitlicher, transaktionaler und/oder qualitativer Hinsicht, womit das Unternehmen gezielt die kundenseitige Beziehungsbeendigung provoziert.⁴²⁰ Akzeptiert der Kunde die gestiegenen Preise, wird die Geschäftsbeziehung für den Anbieter wieder interessant („Re-Rentabilisierung“).

Im Rahmen der **Strategie des beidseitigen Abschiedsgesprächs** erklären sich Anbieter und Kunde einvernehmlich zu einer endgültigen Kündigung bereit.⁴²¹

Bei der **Strategie des „Auslaufen lassens“** signalisieren beide Parteien durch ihr Verhalten, dass sie kein Interesse mehr an einer Fortsetzung der Beziehung haben (z.B. keine aktive Kontaktaufnahme); Investitionen in die Beziehung werden absichtlich sukzessive reduziert.⁴²²

Das Unternehmen teilt dem Kunden innerhalb der **Strategie der Scheinabstufung** zwar offiziell mit, die Beziehung auf einem niedrigeren Niveau weiterzuführen (z.B. Auflösung einzelner Leistungsverträge), implizit strebt der Anbieter jedoch die vollständige Auflösung der Geschäftsbeziehung an.⁴²³

Eine ähnliche Zielsetzung der „Pseudo-Weiterführung“ verfolgt die **Strategie der Deeskalation**, allerdings wird hier die Intensität der Beziehung zum Kunden gesenkt, ohne eine wirkliche Beendigung aktiv zu verfolgen.⁴²⁴ Diese Strategie findet

⁴¹⁷ Vgl. BRUHN (2009b), S. 141. So informierte der Mobilfunkanbieter BASE einige seiner Kunden schriftlich über die außerordentliche Kündigung ihrer Internet-Flatrate-Verträge (vgl. o.V. (2008)). Als Grund wurde eine nicht vereinbarungsgemäße Leistungsnutzung, v.a. zu hohes Datenaufkommen, angegeben. Auf dieses Vorgehen haben viele Kunden mit Unverständnis und Ärger reagiert.

⁴¹⁸ Vgl. BRUHN (2009a), S. 105 f.

⁴¹⁹ Vgl. BRUHN (2009a), S. 106.

⁴²⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden ALAJOUTSIJÄRVI/MÖLLER/TÄHTINEN (2000), S. 1274.

⁴²¹ Vgl. BRUHN (2009a), S. 106.

⁴²² Vgl. BRUHN (2009b), S. 140.

⁴²³ Vgl. BRUHN (2009a), S. 107 f.

⁴²⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden BRUHN (2009a), S. 108.

u.a. Anwendung, wenn der Kunde (z.B. als Meinungsführer) nicht verärgert werden soll. Die **partielle Rückzugsstrategie** ist vergleichbar zur vollständigen Rückzugsstrategie, mit dem Unterschied, dass hier der Rückzug nur in ausgewählten Bereichen erfolgt (z.B. Löschung Depot, aber Girokonto wird beibehalten).⁴²⁵

Im Rahmen der **Strategie des einvernehmlichen Gesprächs** kann sowohl die vorübergehende Beziehungsstilllegung mit der Option der Reaktivierung oder eine Einschränkung der Anbieter-Kunde-Beziehung auf bestimmte Geschäftsbereiche abgesprochen werden.⁴²⁶ Ist der Kunde beispielsweise nicht in der Lage, seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen, kann der Anbieter durch eine großzügigere Fristenregelung dem Kunden entgegenkommen. Gleichzeitig kann der Kunde aufgrund seiner Zahlungsschwierigkeiten von der Inanspruchnahme bestimmter Unternehmensleistungen ausgeschlossen werden (z.B. Sperre für Wertpapierkäufe).

Schließlich ist die **Strategie der Deeskalation** auch bilateral möglich, wenn beide Beziehungsparteien der Ansicht sind, dass die Unternehmen-Kunde-Kongruenz nicht mehr stimmig ist, jedoch aus unternehmensseitigen Gründen bzw. aufgrund der Gewohnheit des Kunden keine vollständige Beziehungsbeendigung gewünscht wird.⁴²⁷

Die dargestellten strategischen Optionen der anbieterseitigen Beziehungsbeendigung sind unter Bezugnahme auf den Grund zur Kundenstammereinigung wie auch auf die Folgen, die sich aus der Kundenausgrenzung für das Unternehmen ergeben können (z.B. Image-, Rentabilitätswirkung), zu bewerten und auszuwählen.⁴²⁸ So bieten sich unilaterale, direkte Strategien überwiegend dann an, wenn die Beendigung im selbst verschuldeten Fehlverhalten des Kunden begründet liegt (z.B. Zahlungsausfall) und der Kunde dies akzeptierend nachvollziehen kann. Will das Unternehmen dagegen aus ökonomischen Gründen die Beziehungen zu einem größeren Kundensegment beenden und muss mit einer hohen Öffentlichkeitswirkung rechnen, ist u.U. eine bilaterale, partnerorientierte Vorgehensweise vorzuziehen.

Während in der Suchphase der Kern der Controllingaufgabe in der Unterstützung der Planung von Customer Recovery Konzepten liegt – zunächst hinsichtlich ihrer Adäquanz in Richtung Abwanderungsgrund und Kundensegment, erfolgt eine Betrachtung unter Wirtschaftlichkeitsaspekten in der Bewertungsphase.

⁴²⁵ Vgl. BRUHN (2009a), S. 108.

⁴²⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden BRUHN (2009b), S. 141.

⁴²⁷ Vgl. BRUHN (2009a), S. 108.

⁴²⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden BRUHN (2009b), S. 142.

4.2.3 Controllingprinzipien und -instrumente in der Bewertungsphase

In Abgrenzung zur Suchphase, in der es um das Ermitteln aller denkbaren Konzepte ging, steht nun in der Bewertungsphase – als die aus Sicht des Controlling besonders bedeutsame Phase – die **Sicherstellung wirtschaftlich tragfähiger Präventions- und Rückgewinnungskonzepte** im Fokus. Letztere sind also unter Profitabilitätsgesichtspunkten zu rechtfertigen (v.a. monetäre Entscheidungsfundierung, ex ante Entscheidungsreflexion).

Durch die Zusammenführung von Customer Recovery Management und Controlling wird die Möglichkeit gesehen, dem Anspruch einer optimalen Verteilung knapper Ressourcen gerecht zu werden; verfügbare Mittel sollten ihrer produktivsten Verwendung zugeführt werden.⁴²⁹ Die Fakten, dass zum einen die Ausgaben für Customer Recovery Maßnahmen einen beachtlichen Anteil des unternehmerischen Investitionsbudgets ausmachen und zum anderen hiervon immer wieder Beträge fehlgeleitet oder durch ineffiziente bzw. ineffektive Steuerung verschwendet werden,⁴³⁰ verdeutlichen die Relevanz eines Controlling für das Customer Recovery Management, um Budgets ökonomisch in die „richtige“ Richtung lenken zu können. Dem Controlling kommt die Aufgabe zu, Investitionsentscheidungen im Customer Recovery Management abzusichern, wodurch **Investitionsrisiken minimiert** werden.

4.2.3.1 Kundenbewertung

Die im Rahmen der Diskussion zur Kundenbindung ursprünglich aufgestellte Forderung nach „zero defections“⁴³¹ wurde bald wieder revidiert und musste einer neuen Maxime weichen, die da lautet, auf der einen Seite die Abwanderung der wertgenerierenden Kunden zu verhindern bzw. rückgängig zu machen und auf der anderen Seite die Abwanderung verlustbringender Kunden zu fördern. Die in diesem Zusammenhang zu bewältigende Herausforderung liegt darin, die „richtigen“ Kunden für Customer Recovery Maßnahmen zu identifizieren.⁴³²

⁴²⁹ Vgl. RUDOLF-SIPÖTZ (2001), S. 2.

⁴³⁰ Vgl. BAUER/STOKBURGER/HAMMERSCHMIDT (2006), S. 17 ff.; PETERS/KRAFFT (2005), S. 81 ff.

⁴³¹ Vgl. CANNIE (1994); REICHHELD/SASSER (1999).

⁴³² WAYLAND/COLE (1997), S. 3: „*However, generating profitable growth requires focusing on the right customer relationships.*”

Es ist zu beobachten, dass Unternehmen oft mit einem relativ kleinen Anteil der Kunden einen großen Teil ihres Gewinnes generieren und dagegen eine breite Kundengruppe existiert, die nur einen geringen oder negativen Erfolgsbeitrag liefert (Pareto-, 80/20-Regel; vgl. GÜNTER/HELM (2006), S. 362).

Im Rahmen des Customer Recovery Managements dienen vor allem **Kundenwertmodelle** – Kundenwert zum einen im Sinne des Kundenbeitrags zum Unternehmenserfolg und zum anderen im Sinne der Investitionswürdigkeit des Kunden⁴³³ – als Entscheidungsgrundlage für die Steuerung von Abwanderungspräventions- wie auch Rückgewinnungsaktionen. Der Kundenwert gilt somit als zentrale Zielgröße im wertorientierten Customer Recovery Management und ist das Maß für die ökonomische Gesamtbedeutung eines Kunden für das Unternehmen;⁴³⁴ eine Ermittlung dieser Kennzahl ist im Hinblick auf ein effizientes und effektives Customer Recovery Management maßgebend. *„Die Kundenwertmessung beinhaltet die systematische Sammlung, Aufbereitung, Verdichtung und Auswertung vergangenheits- und zukunftsbezogener Informationen über den Wert von Kunden, Kundengruppen bzw. den gesamten Kundenstamm des Anbieters.“*⁴³⁵ Es sollte nur so viel in eine Geschäftsbeziehung investiert werden, wie es das ökonomische Potenzial des einzelnen Kunden rechtfertigt. Je nachdem, wie profitabel ein Kunde für das Unternehmen ist oder inwieweit er zukünftige Nutzenpotenziale aufweist, ist einer (drohenden) Kundenabwanderung mit entsprechendem Aufwand entgegenzuwirken. Eine Betreuungintensität der Kunden gemäß ihres Kundenwertes gewährleistet eine **erfolgsoptimale Steuerung von Abwanderungspräventions- bzw. Rückgewinnungsmaßnahmen**.

Ein Customer Recovery Management, das (abwanderungsgefährdete/abgewanderte) Kundenbeziehungen als Investitionsobjekte betrachtet, kann den Unternehmenswert maßgeblich steigern.⁴³⁶ Die explizite Ungleichbehandlung von Kunden – getreu dem Motto: *„not all customers are equal“*⁴³⁷ – in Form einer bewussten Differenzierung zwischen interessanten und uninteressanten Kunden ist erfolgsentscheidend.

Zur Bewertung der Kundenattraktivität stehen im Controlling zahlreiche entscheidungsfundierende und -reflexionsorientierte Controllinginstrumente zur Auswahl. Nachfolgend werden einschlägige Kundenbewertungsmethoden⁴³⁸ erläutert und kritisch auf ihren Einsatz im Customer Recovery Management hin geprüft.

⁴³³ Vgl. LINK/WEISER (2006), S. 185.

⁴³⁴ Vgl. RUDOLF-SIPÖTZ (2001), S. 3 f., 11, 29. Der Kunde wird als Vermögensbestandteil des Unternehmens betrachtet („Unternehmensasset“, „originärer Werttreiber des Unternehmens“, „Kundenwert als Maß für das immaterielle Vermögen“).

⁴³⁵ CORNELSEN (2000), S. 43.

⁴³⁶ Vgl. GÜNTER/HELM (2006), S. 359; HIPPER (2006), S. 29.

⁴³⁷ REICHELDT/SASSER (1993), S. 64.

⁴³⁸ In der Literatur existiert eine Reihe von Systematisierungsansätzen für Kundenbewertungsverfahren (vgl. CORNELSEN (2000), S. X-XI; REINECKE/KELLER (2006), S. 256): ein-/mehrdimensional, monetär/nichtmonetär, mono-/multikriteriell, vergangenheits-/zukunftsorientiert, statisch/dynamisch bzw. periodenbezogen/periodenübergreifend, Einzelkunde/Kundensegment/Kundenstamm.

4.2.3.1.1 Kundenbewertungsverfahren

Die **ABC(D)-Analyse** ist eine in der Praxis weit verbreitete, eindimensionale Methode, die eine Klassifikation des gesamten Kundenstamms anhand eines wirtschaftlichen Erfolgskriteriums (z.B. Umsatz, DB) vornimmt: A-Kunden (hoher Umsatz, DB), B-Kunden (mittlerer Umsatz, DB), C-Kunden (geringer Umsatz, DB) und ggf. D-Kunden (negativer Umsatz, DB; „Verlustkunden“).⁴³⁹ Hierbei handelt es sich um eine recht einfach durchführbare Methode, die benötigten Daten können direkt dem Rechnungswesen entnommen werden. Eine rein umsatzbezogene Analyse, bei der keine Kosten berücksichtigt werden, ermöglicht aber keine Aussagen über die Kundenrentabilität; zwischen Umsatz und Profitabilität einzelner Kundenbeziehungen besteht nicht unbedingt eine lineare Beziehung.⁴⁴⁰ Dagegen ist die ABC(D)-Analyse auf der Basis von Kundendeckungsbeiträgen als ein verbessertes Bewertungskonzept mit einem weitergehenden Informationsgehalt anzusehen. Aufgrund der ausschließlichen Betrachtung von monetären Vergangenheitswerten sowie einer fehlenden Einbeziehung von Entwicklungspotenzialen⁴⁴¹ ist die ABC(D)-Analyse für das Customer Recovery Management jedoch insgesamt nur wenig geeignet.

Ein weiteres Bewertungsinstrument ist die **Kundendeckungsbeitragsrechnung** (KDBR), mit der der Beitrag jedes Kunden zum Periodengewinn ermittelt werden kann.⁴⁴² Der Kerngedanke liegt in einer verursachungsgerechten Zuordnung kundenspezifischer Kosten und Erlöse, d.h. dem Entscheidungsobjekt Kunde werden sämtliche Kosten und Erlöse zugerechnet, die durch dieses ausgelöst werden und die entfallen, wenn der Kunde abwandert.⁴⁴³ Die Erstellung einer Absatzsegmentrechnung bzw. KDBR setzt eine gewisse Datenorganisation – zweckneutrale Grundrechnung – einschließlich der Identifizierbarkeit kundenrelevanter Kosten und Erlöse sowie das Vorgehen nach den Grundsätzen des Rechnens mit relativen Einzelkosten voraus.⁴⁴⁴ Anhand des Kundendeckungsbeitrags können einerseits profitable, für den Unternehmenserfolg wichtige Kunden identifiziert werden, andererseits werden auch deckungsbeitragsschwache Kunden sichtbar, wobei hier Überlegungen anzustellen

⁴³⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden KÖHLER (2008), S. 474.

⁴⁴⁰ Vgl. KRAFFT (2002), S. 59; GÜNTER/HELM (2006), S. 362 f.; STAUSS/FRIEGE (2003), S. 527.

⁴⁴¹ Vgl. KÖHLER (2008), S. 475.

⁴⁴² Vgl. LINK/HILDEBRAND (1997), S. 163; siehe hier auch den Grundaufbau einer KDBR.

⁴⁴³ Vgl. RUDOLF-SIPÖTZ (2001), S. 33.

⁴⁴⁴ Vgl. KRAFFT (2002), S. 57, 249; KÖHLER (2008), S. 470, 475. Die Organisation von Kosten und Erlösen nach Absatzsegmenten (hier: Kunde) mit Auswertungsmöglichkeiten für Kunden als Kalkulationsobjekt erfordert ein gut entwickeltes kundenorientiertes Rechnungswesen.

sind, inwieweit eine Steigerung des Unternehmenserfolges durch Eliminierung bestimmter Kunden erreicht werden kann.⁴⁴⁵ Die KDBR gibt zwar wichtige Hinweise auf die gegenwärtige wirtschaftliche Bedeutung einzelner Kunden(gruppen), sie weist aber auch Schwachstellen auf, womit sie für das Customer Recovery Management nur teilweise zweckmäßig ist. So beruht sie auf rein monetären Vergangenheitsdaten (retrospektive Periodenrechnung), die nur bedingt Aussagen über den gesamten Erfolgsbeitrag des Kunden (inkl. Referenz-, Informationswert etc.) sowie die zukünftige Kundenprofitabilität zulassen. In Bezug auf den letztgenannten Aspekt empfiehlt sich die Ermittlung des Kundendeckungsbeitragspotenzials, das sich allerdings nur aus Schätzungen über die künftig mit dem Kunden erzielbaren Umsätze und die Kostenentwicklung der Geschäftsbeziehung ableiten lässt.⁴⁴⁶

Um das Defizit der KDBR hinsichtlich der Gemeinkostenzurechnung auf das Absatzsegment Kunde auszugleichen, kann die **Prozesskostenrechnung** (PKR) unterstützend herangezogen werden.⁴⁴⁷ Die kundenorientierte PKR zielt darauf ab, eine verursachungsgerechte Zuteilung von Gemeinkosten bzw. nicht direkt zurechenbaren Kosten zu gewährleisten. Diese sollen anhand der wirklichen Ressourceninanspruchnahme im Gemeinkostenbereich zugeordnet werden. Ausgehend von einem Hauptprozess (z.B. Kundenabwanderungsprävention/-rückgewinnung) werden für die Teilprozesse (z.B. Beschwerde-, Kündigungsbearbeitung) jeweils die kostenverursachenden Tätigkeiten und hierfür wiederum die Kostentreiber bestimmt. Die Zuordnung der Kosten zu den Kostenträgern (hier: Kunde) erfolgt durch Multiplikation des ermittelten Prozesskostensatzes, der die durchschnittlichen Kosten für die einmalige Durchführung des Prozesses angibt, mit den Prozesskosteneinheiten, d.h. die Anzahl der Inanspruchnahmen des Prozesses durch den Kostenträger. Die PKR kann damit – unter Beachtung einiger Kritikpunkte⁴⁴⁸ – als Ergänzung zur KDBR eingesetzt werden. Basierend auf den mit der PKR gewonnenen Kosteninformationen über Kunden ist es möglich, aussagekräftigere Deckungsbeiträge zu ermitteln.

⁴⁴⁵ Siehe hierzu Kapitel 4.2.2.3 (Exit Management).

⁴⁴⁶ Vgl. LINK/HILDEBRAND (1997), S. 164. Das Deckungsbeitragspotenzial ist die Summe aus gegenwärtigem DB und den für die Zukunft prognostizierten Deckungsbeiträgen.

⁴⁴⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden RECKENFELDERBÄUMER (2001), S. 654 ff.; HORVÁTH (2006), S. 525 ff.; STAHL ET AL. (2002), S. 202. Der Grundaufbau der KDBR kann nach dem Kundendeckungsbeitrag IV um anteilige fixe Gemeinkosten erweitert werden (vgl. KRAFFT (2002), S. 252).

⁴⁴⁸ Ein zentraler Kritikpunkt an der PKR ist, dass sie nur bei repetitiven Prozessen sinnvoll ist, so dass keine Abdeckung aller Gemeinkosten erzielt werden kann (vgl. FISCHER/SCHMÖLLER (2006), S. 490). Weiterhin wird die Proportionalisierung von Fixkosten kritisch gesehen (vgl. KRAFFT (2002), S. 251).

Wie die Beschreibung voriger Bewertungsverfahren gezeigt hat, ist eine Orientierung an ausschließlich monetären Größen kaum geeignet, die Vielschichtigkeit der Kundenprofitabilität abzubilden. Die nachfolgenden Methoden setzen sich daher vor allem zum Ziel, der Komplexität des Kundenwerts besser gerecht zu werden.

Zur Beurteilung einzelner Kunden können auch **Scoring-Modelle** herangezogen werden. Dies sind Punktbewertungsmodelle, die in einer mehrdimensionalen Analyse die Wertschätzung eines Objekts – hier: des Kunden – anhand eines Scoring-Werts anzeigen.⁴⁴⁹ Zunächst ist ein Kriterienkatalog zu erstellen, in dem die aus Anbietersicht relevanten Kriterien für eine wertorientierte Differenzierung von (abwanderungsgefährdeten bzw. abgewanderten) Kunden aufgelistet werden.⁴⁵⁰ Zur Verfeinerung des Modells kann eine prozentuale Gewichtung der Faktoren vorgenommen werden. In einem nächsten Schritt werden jeder Kundenbeziehung bezüglich der relevanten Kriterien Punkte zugewiesen, die schließlich zu einem Kunden-Score addiert werden. Je höher der Punktestand, desto höher ist der Kunde in seiner Wichtig- bzw. Wertigkeit für das Unternehmen einzustufen und desto eher sind im Abwanderungs(gefährdungs)fall Präventions- bzw. Rückgewinnungsmaßnahmen durchzuführen.⁴⁵¹ Konkrete Customer Recovery Maßnahmen können dann an vorher festgelegte Mindestpunktzahlen gebunden werden.

Die Vorteile einer scoringbasierten Kundenwertanalyse liegen vor allem in der gut strukturierten Vorgehensweise, wodurch Transparenz geschaffen wird, sowie in der Möglichkeit der Berücksichtigung zahlreicher Kriterien, sowohl quantitativer als auch qualitativer Art.⁴⁵² Als Nachteile sind besonders die Subjektivität der Kriterienauswahl, deren Gewichtung und der kompensatorische Charakter des Modells anzusehen.⁴⁵³ Ein weiteres Defizit besteht darin, dass dieses Bewertungsverfahren zwar die relative, aber nicht die absolute Vorteilhaftigkeit misst. Ferner sind die Verwendung dichotomer Bewertungskriterien aus messtechnischer Sicht wie auch die Einbe-

⁴⁴⁹ Das in der Praxis bekannteste Scoring-Modell ist die RMFR-Methode (Recency: Zeitpunkt des letzten Kaufs, Frequency: Kauffrequenz, Monetary Ratio: Wert des Kaufs), die sich insbesondere in Direktmarketing-Branchen (u.a. Versandhandel) etabliert hat. Basierend auf einem Startwert erhalten die Kunden entsprechend ihres Kaufverhaltens Punktezuschläge (z.B. erst kürzlich getätigte Käufe, „Vielbesteller“, hoher Umsatz/DB pro Bestellung) bzw. Punkteabschläge (Investitionen, wie z.B. Katalogsendung und Mailings, Retouren); vgl. LINK/WEISER (2006), S. 170.

⁴⁵⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden FLIEß (2001), S. 491 f.; siehe hier auch die Erfassung des Gefährdungspotenzials einer Kundenbeziehung durch ein Scoringmodell – ein hoher Punktwert des Kunden (Gefährdungsindikator) steht für eine starke Bedrohung durch Abwanderung.

⁴⁵¹ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK/HILDEBRAND (1997), S. 166.

⁴⁵² Vgl. RUDOLF-SIPÖTZ (2001), S. 36.

⁴⁵³ Vgl. hierzu und im Folgenden SCHULZ (1995), S. 149 ff.; GÜNTER/HELM (2006), S. 363.

ziehung von K.O.-Kriterien wegen der relativen Gewichtung mit Problemen verbunden. Darüber hinaus werden Wirkungsinterdependenzen nicht beachtet. Da es sich bei der Berechnung der Punktwerte nur um eine Bestandsaufnahme handelt, sich diese aber im Zeitverlauf verändern, ist eine wiederkehrende Überprüfung der Kundenklassifizierung erforderlich, was wiederum mit Aufwand verbunden ist. Zusammenfassend suggerieren Scoring-Modelle damit nicht nur eine „Scheinobjektivität“, sondern auch eine „Scheingenauigkeit“.⁴⁵⁴

Scoring-Modelle dienen häufig als Grundlage für **Kundenportfolios**.⁴⁵⁵ In der Portfolioanalyse wird die Investitionswürdigkeit jedes einzelnen Kunden anhand zweier grundlegend unterschiedlicher Dimensionen⁴⁵⁶ bewertet, einer externen Größe (i.d.R. „Kundenattraktivität“) und einer internen Größe (häufig „Wettbewerbsposition“).⁴⁵⁷ Jede Dimension setzt sich aus mehreren entscheidungsrelevanten Einzelkriterien zusammen, anhand derer – auf Basis von Scoring-Modellen – der Kunde bewertet wird. Die ermittelten Punktgesamtwerte bestimmen wiederum als Koordinaten die Position des Kunden in der Portfolio-Matrix. Die Kunden werden nun klassifiziert, und zwar in der Form, dass sie jeweils einem Feld, welches durch bestimmte Wertebereiche der Portfolio-Dimensionen definiert ist, zugeordnet werden. Häufig anzutreffen ist die Klassifikation des Kundenstamms in einer 4- oder 9-Felder-Matrix. Für die einzelnen Segmente können dann Handlungsempfehlungen bzw. Normstrategien bezüglich Customer Recovery Investitionsentscheidungen abgeleitet werden.

Aufgrund ihrer eingängigen Darstellungsform und der relativ einfachen Umsetzbarkeit sind Kundenportfolios in der Praxis weit verbreitet.⁴⁵⁸ Wenngleich die Portfolioanalyse zweifellos geeignet erscheint, eine Visualisierung der gesamten Kundenstruktur vorzunehmen, Strategieempfehlungen und Prioritäten bei der Kundenbearbeitung abzuleiten sowie Customer Recovery Ressourcen effizienter einzusetzen, so sind Kundenportfolios kaum zur exakten Bewertung geeignet. Die Schwachstellen der Scoring-Methode sind auch hier zu sehen. Ferner ist die Abgrenzung der Felder bzw. Kundensegmente relativ grob und vor allem an den Schnittstellen sehr ungenau, weshalb auch vor einer unreflektierten Ableitung von Normstrategien abzuraten ist.

⁴⁵⁴ Vgl. MANN (2006), S. 360.

⁴⁵⁵ Vgl. RUDOLF-SIPÖTZ (2001), S. 37.

⁴⁵⁶ Zur allgemeinen Methodik der Dimensionengewinnung vgl. SCHULZ (1995), S. 128 f.

⁴⁵⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK/WEISER (2006), S. 171 ff. Zu verschiedenen Kundenportfolio-Varianten siehe HOMBURG/BEUTIN (2006), S. 235; RUDOLF-SIPÖTZ (2001), S. 39 und die dort angeführten Literaturhinweise.

⁴⁵⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden KÖHLER (2008), S. 482 ff.; LINK/WEISER (2006), S. 173.

Die bisher aufgezeigten Möglichkeiten, den Wert zu ermitteln, den der einzelne Kunde für das Unternehmen hat, um den adäquaten Aufwand an Customer Recovery Investitionen in diesen Kunden bestimmen zu können, sind (mit Ausnahme des Kundendeckungsbeitragspotenzials) periodenbezogen und damit für eine umfassende Modellierung der gesamten Kundenbeziehung nicht ausreichend.

Hier setzt das Konzept des **Customer Lifetime Value (CLV)** – d.h. der Lebenszeitwert eines Kunden – an.⁴⁵⁹ Dieser bildet den Wert des Investitionsobjekts Kunde über die Totalperiode der Kundenbeziehung ab und stellt somit eine Dynamisierung der kundenbezogenen Erfolgsrechnung über die gesamte Dauer der Geschäftsbeziehung dar. Hierbei werden die Prinzipien der Investitionsrechnung auf die Kundenbeziehung übertragen; in Anlehnung an die Kapitalwertmethode wird der mit einem risikoadjustierten Zinsfuß abdiskontierte Kapitalwert (Barwert) der dem Kunden direkt zurechenbaren Ein- und Auszahlungsströme über die voraussichtliche Kundenbeziehungsdauer ermittelt.⁴⁶⁰ Während der CLV im Rahmen des Customer Recovery Managements insbesondere als Entscheidungsgrundlage für Investitionen zur Abwanderungsprävention herangezogen werden kann, so ist es in Bezug auf Kundenrückgewinnungsinvestitionen der **Second Customer Lifetime Value (SCLV)**. Dieser entspricht dem Barwert der Einzahlungsüberschüsse, die während der Dauer der zurückgewonnenen Kundenbeziehung realisiert werden können.⁴⁶¹ In seiner konsequentesten Form lässt sich der (S)CLV wie folgt berechnen:⁴⁶²

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(E_t - A_t)}{(1+i)^t} \quad \text{bzw.} \quad SCLV = \sum_{t=RG}^T \frac{(E_t + \Delta E_t) - (A_t + \Delta A_t)}{(1+i)^t}$$

mit:

E_t = (erwartete) Einzahlungen/Erlöse der Kundenbeziehung in der Periode t

ΔE_t = (erwartete) Zusatzeinzahlungen/-erlöse der Kundenbeziehung nach der Rückgewinnung

A_t = (erwartete) Auszahlungen/Kosten der Kundenbeziehung in der Periode t

ΔA_t = (erwartete) Zusatzauszahlungen/-kosten bzw. Kostenreduktion der Kundenbeziehung nach der Rückgewinnung

t = 1, ..., T; Betrachtungszeitraum; T = voraussichtliche Dauer der Geschäftsbeziehung (Anzahl der Perioden, in denen der Kunde dem Unternehmen (nach der Rückgewinnung) erhalten bleibt); RG = Zeitpunkt der Rückgewinnung

i = (risikoadäquater) Kalkulationszinsfuß; Diskontierungsfaktor.

⁴⁵⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden HOMBURG/BEUTIN (2006), S. 243 ff.; BERGER/NASR (1998).

⁴⁶⁰ Dahinter steht die Erkenntnis, dass zukünftige Zahlungsströme weniger wert sind als gleich hohe Zahlungsströme in der Gegenwart. Zukünftige Einzahlungsüberschüsse werden daher mit einem Kalkulationszinsfuß über die Anzahl der betrachteten Perioden abgezinst. Wird auf die Abzinsung verzichtet, sind der CLV und das KundenDBpotenzial identisch (vgl. LINK/WEISER (2006), S. 185).

⁴⁶¹ Vgl. STAUSS/FRIEGE (2003), S. 529.

⁴⁶² Vgl. BRUHN (2009b), S. 281; SIEBEN (2002), S. 135.

Gemäß DWYER lassen sich CLV-Modelle je nach Blickwinkel auf die Kundenbeziehung in einen „Lost-for-good“- oder „Always-a-share“-Ansatz unterscheiden.⁴⁶³ Im ersten Fall spricht man auch von kundenbindungsbasierten Modellen, wobei man davon ausgeht, dass abgewanderte Kunden für immer verloren sind. Im zweiten Fall wird angenommen, dass Kunden gleichzeitig mit mehreren Anbietern in einer Geschäftsbeziehung stehen und situativ über die Aufteilung ihres Budgets entscheiden. Hier besteht die Möglichkeit, dass der Kunde auch nach längerer Beziehungspause wieder zum Unternehmen „zurückkehrt“ (kundenmigrationsbasierte Modelle).

REINECKE und KELLER zeigen einen kundenbindungsbasierten Ansatz zur Berechnung des Kundenlebenszeitwertes, bei dem die Abwanderungswahrscheinlichkeit eines Kunden mit integriert ist.⁴⁶⁴ Daneben hat DWYER eine Formel zur Berechnung des kundenmigrationsbasierten CLV entwickelt, nach der im ersten Schritt der potenzielle Kundenbestand einer Zeitperiode berechnet und in einem zweiten Schritt der durchschnittliche Lebenszykluswert pro Kunde bestimmt wird.⁴⁶⁵

Die langfristige Perspektive der CLV-Modelle trägt besonders dem Investitionscharakter kundenspezifischer Customer Recovery Aufwendungen im Rahmen des CRM Rechnung.⁴⁶⁶ Customer Recovery Investitionen können mit Hilfe des CLV in ihren Auswirkungen auf den Mittelrückfluss unmittelbar kalkuliert werden; umgekehrt kann von einem Mindestrückfluss ausgehend berechnet werden, in welcher Höhe Customer Recovery Investitionen für einen Kunden (noch) rentabel erscheinen.⁴⁶⁷

⁴⁶³ Vgl. hierzu und im Folgenden DWYER (1997), S. 6 ff.; BRUHN (2009b), S. 15.

⁴⁶⁴ Vgl. REINECKE/KELLER (2006), S. 270.

$$E[CLV] = \int_0^{\infty} E[v(t)]S(t)d(t)dt$$

mit: $E[CLV]$ = erwarteter CLV, $E[v(t)]$ = erwarteter Wert des Kunden zum Zeitpunkt t , $S(t)$ = Abwanderungswahrscheinlichkeit eines Kunden, $d(t)$ = Diskontierungsfaktor bzw. -funktion, t = Zeitvariable.

⁴⁶⁵ Vgl. DWYER (1997), S. 11 f.; REINECKE/JANZ (2007), S. 426.

$$CLV = \left\{ (GC) \cdot \left\{ C_0 + \left[\sum_{i=1}^n \left[\sum_{j=1}^i C_{i-j} \cdot P_{t-j} \cdot \prod_{k=1}^j (1 - P_{t-j+k}) \right] \right] \right\} / (1+d)^i \right\}$$

1. Schritt
2. Schritt

mit: CLV = erwarteter CLV, GC = Brutto-DB, C_0 = anfänglicher Kundenbestand, $C_{i,j}$ = Kundenbestand zum Zeitpunkt i bzw. j , $P_{i,j,k}$ = Kaufwahrscheinlichkeit zum Zeitpunkt t , j bzw. k , d = Diskontierungsfaktor, t = Variable der Zeit.

⁴⁶⁶ Der CLV baut auf dem Kundenbeziehungslebenszyklus auf (siehe Kapitel 2.2), welcher durch eine Ein- und Auszahlungsreihe operationalisiert wird (vgl. LINK/WEISER (2006), S. 186).

⁴⁶⁷ Vgl. LINK/WEISER (2006), S. 187.

Aus der Summe aller (Second) Customer Lifetime Values ergibt sich der **Customer Equity**, gewissermaßen der Kundenstammwert bzw. die Kapitalwertsumme aller Kundenbeziehungen eines Unternehmens.⁴⁶⁸

Gegenüber den anderen behandelten Bewertungsmethoden haben CLV-Modelle den Vorteil, dass sie unter vorausschauender Betrachtung auf den mit der Unternehmensexistenz unmittelbar verbundenen Kunden-Cashflows aufbauen.⁴⁶⁹ Obgleich der CLV-Ansatz wichtige Hinweise für die Planung und Allokation des Customer Recovery Budgets auf einzelne Kunden liefert und das Kundenpotenzial in die dynamische Berechnung mit einbezieht, sind mit dieser Form der Kundenwertbestimmung auch Probleme verbunden.⁴⁷⁰ Zum einen basiert die Berechnung auf Schätzungen bzw. Prognosen der einfließenden Faktoren und damit auf Unsicherheit.⁴⁷¹ Zum anderen sind die Ein- und Auszahlungsströme nicht unabhängig voneinander zu sehen; beispielsweise führt eine Intensivierung der Präventionsaktivitäten nicht nur zu höheren Kosten, sondern sie kann auch Wiederholungskäufe i.S.v. höheren Erlösen bewirken. Diese Zusammenhänge müssten explizit in Form entsprechender Kundenreaktionsfunktionen in das CLV-Modell einbezogen werden, wodurch es allerdings komplexer wird. Ebenso führt eine Erweiterung der Formel u.a. durch Integration von indirekten Einzahlungsströmen (z.B. Weiterempfehlungen) oder Auszahlungseinsparungen (z.B. Leistungsoptimierung auf der Basis von Kundeninformationen) zu einer erheblichen Komplexitätssteigerung.⁴⁷² Oftmals liegen die Informationen über die kommunikativen oder informatorischen Wertkomponenten eines Kunden nicht einmal vor, wodurch auch die monetäre Bewertung des Kommunikations- und Informationsnutzens schnell an ihre Grenzen stößt.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass es nicht „das“ richtige Kundenbewertungsmodell gibt, sondern je nach Kontext eine Auswahl zu treffen und die passende Operationalisierung zu wählen ist. In der Praxis besteht allerdings häufig ein gewisser Zielkonflikt zwischen Modellierungsgenauigkeit bzw. -komplexität einerseits und Praktikabilität und methodischem Aufwand andererseits.⁴⁷³

⁴⁶⁸ Vgl. GÜNTER/HELM (2006), S. 360; RUDOLF-SIPÖTZ (2001), S. 14; RUST ET AL. (2000).

⁴⁶⁹ Vgl. CORNELSEN (2000), S. 140.

⁴⁷⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden HOMBURG/KROHMER (2009), S. 1168; MANN (2006), S. 356 f.

⁴⁷¹ U.a. kundenbezogene Zahlungsströme, Dauer der Kundenbeziehung, Diskontierungsfaktor. Beim Diskontierungsfaktor ist zu beachten, dass auch das Risiko einer „vorzeitigen“ Beendigung der Geschäftsbeziehung beispielsweise über den Risikozuschlag einkalkuliert wird.

⁴⁷² Siehe hierzu auch das auf S. 161 f. neu entwickelte Customer Recovery Referenzwertmodell.

⁴⁷³ Vgl. REINECKE/KELLER (2006), S. 272.

4.2.3.1.2 Customer Recovery Risikoportfolio

Es ist deutlich geworden, dass der (ökonomische) Kundenwert bei der Entscheidung über den Einsatz von Abwanderungspräventions- wie auch Rückgewinnungsmaßnahmen eine zentrale Rolle spielt. Führt man nun die Dimensionen des Kundenwertes (Erfolgsindikator) und der Abwanderungs- bzw. Rückgewinnungswahrscheinlichkeit (Risikoindikator) in einem Portfolio zusammen, so lassen sich hieraus Normstrategien – **keine Prävention/Rückgewinnung**, **Standard-** oder **Individual-Prävention/-Rückgewinnung** – ableiten, welche dem Unternehmen grobe Anhaltspunkte für Intensität und Ausmaß der kunden(segment)spezifischen Präventions- bzw. Rückgewinnungsinvestitionen geben.⁴⁷⁴

Wie aus dem Customer Recovery Risikoportfolio in Abbildung 20 hervorgeht, kommt den einzelnen Risiken in Form von Chancen und Bedrohungen eine unterschiedliche Bedeutung zu.⁴⁷⁵

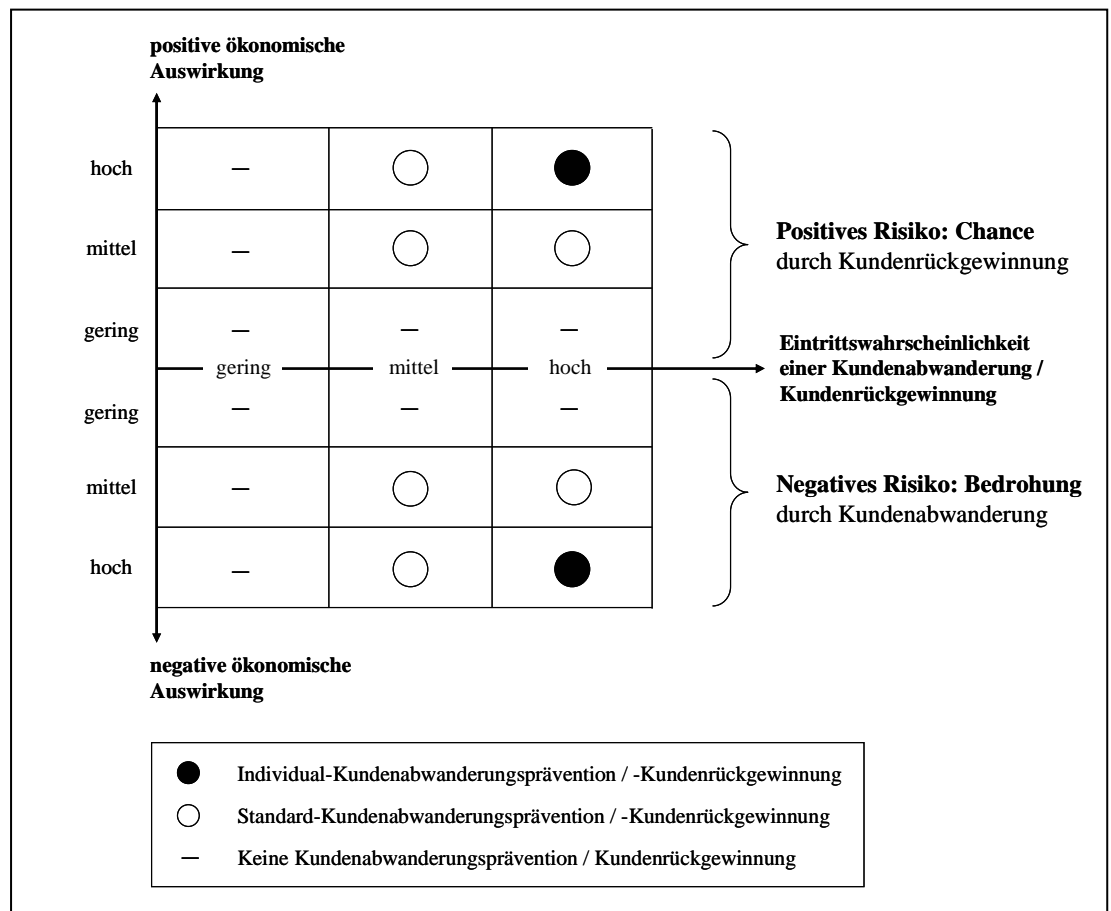


Abbildung 20: Customer Recovery Risikoportfolio

Quelle: SEIDL (2009), S. 14

⁴⁷⁴ Vgl. MICHALSKI (2002), S. 199.

⁴⁷⁵ Vgl. LINK/WEISER (2006), S. 111; SEIDL (2009), S. 14.

Das Risikoausmaß wird durch die Wahrscheinlichkeit des Eintretens und die Höhe des damit verbundenen (ökonomischen) Erfolgs bzw. Schadens determiniert.⁴⁷⁶ Über die Risikoabschätzungen bezüglich der Eintrittswahrscheinlichkeit hinaus hat das Customer Recovery Controlling auch Risikoabschätzungen bezüglich der Eintrittsfolgen von Kundenabwanderung bzw. -rückkehr vorzunehmen.

Risiken, die eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit mit einer hohen (negativen oder positiven) monetären Auswirkung verbinden, sollte eine bevorzugte, verstärkte Aufmerksamkeit und Bewältigung in Form einer „Individual-Prävention/-Rückgewinnung“ zukommen.⁴⁷⁷ Grundsätzlich sind Präventions- bzw. Rückgewinnungsmaßnahmen also nur bei profitablen Kunden anzuwenden; nicht jede Kundenbeziehung sollte intensiviert bzw. revitalisiert werden. Demgegenüber empfiehlt es sich, Kunden mit einem geringen Abwanderungs- bzw. Rückkehrisiko und/oder geringer Profitabilität aus Kosten-Nutzen-Aspekten prinzipiell von der Abwanderungsprävention bzw. Kundenrückgewinnung auszuschließen. Bei allen übrigen Konstellationen bietet sich eine Bearbeitung mittels „Standard-Prävention/-Rückgewinnung“ an.

4.2.3.2 Customer Recovery Maßnahmenbewertung

Investitionen in ein Customer Recovery Management sollten unter Wirtschaftlichkeitsaspekten nur dann getätigt werden, wenn sie profitabel sind und im Vergleich zu alternativen Mittelverwendungen, wie z.B. der Neukundenakquisition, eine höhere Rentabilität des Ressourceneinsatzes aufweisen.⁴⁷⁸ Ziel dieses Abschnittes ist die Entwicklung eines Analysemodells, welches eine ökonomische Bewertung der Customer Recovery Strategien und Maßnahmen ermöglicht – d.h. monetäre Erfolgsmodellierung – und zudem grundlegende Informationen zur Bestimmung eines optimalen Budgets für das Customer Recovery Management liefert.⁴⁷⁹ Entsprechend den Faktoren, die eine Investitionsentscheidung beeinflussen, setzt sich das Analysemodell aus einem Nutzen-, Kosten- und Wirtschaftlichkeitsmodell zusammen.

Im Rahmen des **Nutzenmodells** sind die einzelnen Nutzeffekte der Kundenabwanderungsprävention und -rückgewinnung festzulegen und einer Quantifizierung zu

⁴⁷⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden DÖRNER/DOLECZIK (2000), S. 203; SEIDL (2009), S. 13.

⁴⁷⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden SEIDL (2009), S. 14 f.

⁴⁷⁸ Vgl. STAUSS/FRIEGE (2003), S. 532.

⁴⁷⁹ Die Modellentwicklung basiert z.T. auf den Ausführungen von STAUSS/FRIEGE (2003), S. 532-537 und SIEBEN (2002), S. 111-151.

unterziehen.⁴⁸⁰ Der Nutzen bzw. Erfolg des Customer Recovery Managements stellt das bewertete Maß der Zielerreichung dar. Dem Customer Recovery Management werden grundsätzlich folgende Nutzeneffekte zugeschrieben:

Der **Wiederkaufnutzen** entspricht dem Barwert der Kundendeckungsbeiträge, die sich während der reaktivierten Geschäftsbeziehung voraussichtlich realisieren lassen.⁴⁸¹ Wichtiger Orientierungspunkt kann hierbei der (Second) Customer Lifetime Value sein, d.h. der Kapitalwert der erwarteten Zahlungsströme einer (reaktivierten) Kundenbeziehung (siehe Kapitel 4.2.3.1.1). Diesbezüglich wird vermutet, dass der potenzielle Wert eines revitalisierten Kunden den eines permanent treuen Kunden i.d.R. übersteigt, da Kunden nach ihrer Revitalisierung oftmals eine größere Loyalität und ein stärkeres Vertrauen gegenüber dem Unternehmen entwickeln.⁴⁸²

Als zweite Nutzenkategorie ist der **Akquisitionsvermeidungsnutzen** zu nennen. Kundenverluste ziehen Kosten für die Neukundenakquisition nach sich, um den bestehenden Kundenstamm zu halten.⁴⁸³ Studien zeigen, dass die Kosten zur Reaktivierung eines abwanderungsgefährdeten bzw. abgewanderten Kunden deutlich unter den Kosten zur Akquisition eines Neukunden liegen.⁴⁸⁴ Demzufolge tritt bei der Vorbeugung bzw. Reduzierung von Kundenverlusten u.a. ein Nutzen in Höhe der Differenz zwischen den Akquisitions- und den Reaktivierungskosten ein.

Der **Kommunikationsnutzen** der Kundenabwanderungsprävention bzw. Kundenrückgewinnung besteht darin, dass eine negative Mundpropaganda gehemmt und eine positive Mundpropaganda erfolgreich reaktivierter Kunden gefördert wird.⁴⁸⁵ Wie bereits erläutert, dürfen dabei vor allem die (ökonomischen) Folgeeffekte einer negativen Mund-zu-Mund-Kommunikation abwanderungsbestrebter bzw. abgewandelter Kunden nicht unterschätzt werden.

Schließlich entsteht für das Unternehmen ein **Informationsnutzen**, wenn alle werthaltigen Informationen, die dem Unternehmen im Rahmen des Präventions- bzw. Rückgewinnungsprozesses zufließen, systematisch erfasst und verwertet werden.⁴⁸⁶ Das Spektrum derartiger Informationen reicht von direkten Anregungen des Kunden

⁴⁸⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden MÜNSTER/SEIDL (2008b), S. 96.

⁴⁸¹ Vgl. hierzu und im Folgenden STAUSS/FRIEGE (2003), S. 533; ergänzend HIPPNER (2006), S. 27.

⁴⁸² Vgl. HOMBURG/SCHÄFER (1999), S. 2 f.; SIEBEN (2002), S. 4.

⁴⁸³ Vgl. BÜTTGEN (2003), S. 62 f.

⁴⁸⁴ Vgl. DETECON (2009), S. 18; HOMBURG/SIEBEN/STOCK (2004), S. 25. Kostenrelation Neukundenakquisition : Kundenrückgewinnung = 3 : 1 (gemäß Studie von SAUERBREY/HENNING (2000), S. 18).

⁴⁸⁵ Vgl. HELM (2006), S. 391 ff.

⁴⁸⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden SCHÖLER (2006), S. 620 ff.

zur Verbesserung des Leistungsangebots bis hin zu den Schlussfolgerungen, die aus einer Auswertung der Abwanderungsgründe und der spezifischen Problemschilderungen gezogen werden können.

Idealerweise lässt sich eine monetäre Bewertung der obigen Nutzenkategorien über den (Second) Customer Lifetime Value vornehmen.⁴⁸⁷ Allerdings stößt in der Praxis vor allem die finanzielle Bewertung des Kommunikations- und Informationsnutzens schnell an ihre Grenzen, so dass häufig von einer Bewertung dieser Faktoren abgesehen wird. Um dennoch alle Nutzeffekte in die Entscheidungsfundierung einfließen zu lassen, kann es sinnvoll sein, die monetäre Erfolgsrechnung um eine nutzwertanalytische Beurteilung zu ergänzen.

Der **Customer Recovery Nutzen** (*CRN*) – zusammengesetzt aus ökonomischem Präventionsnutzen (*PN*) und Rückgewinnungsnutzen (*RN*) – entspricht nun der Anzahl der von einer Abwanderung abgehaltenen Kunden (*aK*) bzw. zurückgewonnenen Kunden (*zK*) multipliziert mit deren jeweiligem Kundenwert (*(S)CLV*).⁴⁸⁸ Die Anzahl der revitalisierten bzw. zurückgewonnenen Kunden ergibt sich wiederum aus der Menge der angesprochenen abwanderungsgefährdeten Kunden (*xK*) bzw. abgewanderten Kunden (*yK*) multipliziert mit der Präventionsrate (*PR*) bzw. Rückgewinnungsrate (*RR*) als das Verhältnis der erfolgreich revitalisierten bzw. zurückgewonnenen Kunden zur Anzahl der angesprochenen Kunden. Es gelten also folgende Zusammenhänge:

$$CRN = PN + RN \quad (1)$$

$$PN = aK * CLV = (xK * PR) * CLV \quad (1a)$$

$$RN = zK * SCLV = (yK * RR) * SCLV \quad (1b).$$

Da zu erwarten ist, dass der (Second) Customer Lifetime Value wie auch die Präventions- bzw. Rückgewinnungsrate als Wirkung der Customer Recovery Maßnahmen zwischen unterschiedlichen Kundensegmenten variieren, bietet es sich an, den Präventions- bzw. Rückgewinnungsnutzen segmentspezifisch zu kalkulieren.⁴⁸⁹ Voraussetzung für eine zielführende Segmentierung ist die Identifikation der kundenspezifischen Einflussfaktoren obiger Nutzenkomponenten (Abwanderungsgrund etc.).⁴⁹⁰

⁴⁸⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden MÜNSTER/SEIDL (2008a), S. 316.

⁴⁸⁸ STAUSS/FRIEGE (2003) und SIEBEN (2002) beziehen ihre Modelle nur auf die Rückgewinnung; hier werden erstmalig Prävention und Rückgewinnung in einem Berechnungsmodell integriert.

⁴⁸⁹ Vgl. MÜNSTER/SEIDL (2008a), S. 317.

⁴⁹⁰ Vgl. MICHALSKI (2002), S. 161 ff., 197.

Für eine Gesamtnutzenbetrachtung werden dann die jeweiligen segmentspezifischen Nutzenwerte über alle Segmente (i) aufsummiert:

$$PN = \sum_{i=1}^n (xK_i * PR_i) * CLV_i \quad (1c)$$

$$RN = \sum_{i=1}^n (yK_i * RR_i) * SCLV_i \quad (1d).$$

Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass für eine reine Erfolgskontrolle des gesamten Customer Recovery Managements eine segmentspezifische Betrachtung nicht zwingend notwendig ist.⁴⁹¹ Hierzu wäre theoretisch gesehen eine Aufsummierung der individuellen Kundenwerte aller revitalisierten bzw. zurückgewonnenen Kunden hinreichend. Der Vorteil einer segmentspezifischen Erfassung ist jedoch v.a. darin zu sehen, dass so der unterschiedliche Nutzenbeitrag einzelner Kunden/-gruppen verdeutlicht wird und Empfehlungen im Hinblick auf die Aktionssteuerung bzw. zur Optimierung des Customer Recovery Managements generiert werden können. Stellt sich beispielsweise heraus, dass bestimmte Kunden/-gruppen in Relation zu den durch sie verursachten Präventions- bzw. Rückgewinnungskosten einen zu geringen Nutzen aufweisen – und somit bestimmten Gewinn- bzw. Rentabilitätsansprüchen nicht gerecht werden, sind auf diese Kunden/-gruppen gerichtete Customer Recovery Aktionen unter Controllingaspekten für die Zukunft zu unterlassen.

Gegenüber den **Customer Recovery Kosten (CRK)**, die relativ konkret veranschlagt werden können (s.u.), lässt sich der Customer Recovery Nutzen (CRN) zwar theoretisch nach verschiedenen Kriterien beschreiben, aber oft nur innerhalb größerer Schätzbandbreiten quantifizieren.⁴⁹² Nichtsdestotrotz empfiehlt sich eine (mehr oder minder grobe) Prognose von Erfolgsbeiträgen des Customer Recovery Managements, um eine Vorstellung über die Wirtschaftlichkeit von Recovery-Bemühungen zu bekommen. Dabei ist zu beachten, dass die geschätzten Kosten für geplante Maßnahmen mit der Durchführung i.d.R. in vollem Umfang anfallen, während der monetär ausgedrückte Nutzen nicht mit Sicherheit entsteht, sondern mitunter auch von der Abwanderungs- bzw. Rückgewinnungswahrscheinlichkeit abhängig ist. Ziemlich gut sind die Möglichkeiten einer präziseren Schätzung, wenn Nutzenwirkungen der Abwanderungsprävention und Kundenrückgewinnung schon in vielen ähnlichen vorausgegangen Fällen rechnerisch erfasst worden sind, so dass sich relativ stabile Muster herausgebildet haben.

⁴⁹¹ Vgl. hierzu und im Folgenden MÜNSTER/SEIDL (2008a), S. 317.

⁴⁹² Vgl. hierzu und im Folgenden KÖHLER (2007), S. 509, 515 ff.; STAUSS/FRIEGE (1999), S. 347 ff.

Im Rahmen der **Kostenmodellierung** sind nach Festlegung der Kostenkategorien des Customer Recovery Managements diejenigen Kosten zu ermitteln, die bei der Durchführung von Präventions- und Rückgewinnungsmaßnahmen anfallen. *CRK* ergeben sich als Summe aus Präventionskosten (*PK*) und Rückgewinnungskosten (*RK*), also:

$$CRK = PK + RK \quad (2).$$

Diesbezüglich können u.a. **Kommunikationskosten** (Telefon, Mailings etc.), **Personalkosten**, **Angebotskosten** (z.B. Wiedergutmachungskosten, Prämien, Preisnachlass, Vertragsanpassungskosten) und **Sachkosten** (z.B. Nutzung von IT-Systemen, Raumnutzungskosten) unterschieden werden.⁴⁹³ Da davon auszugehen ist, dass insbesondere die Kommunikations- und Angebotskosten für einzelne Kundensegmente (u.a. unabsichtlich vertriebene, abgeworbene und ungewollt ausscheidende Kunden) i.d.R. unterschiedlich ausfallen, sind auch diese segmentspezifisch zu kalkulieren.⁴⁹⁴

In Bezug auf die verschiedenen Kostenarten lassen sich gemäß ihrer Zurechenbarkeit auf ein bestimmtes Kalkulationsobjekt (hier: Customer Recovery Management bzw. Maßnahme) **Einzel- und Gemeinkosten** differenzieren.⁴⁹⁵ Die verursachungsgerechte Zuordnung von Gemeinkosten, die zwar durch das Customer Recovery Management ausgelöst werden, diesem aber nicht direkt (i.S.v. relativen Einzelkosten, „primäre Kosten“) zurechenbar sind, stellt eine Grundproblematik dar.⁴⁹⁶ Zur Erfassung solcher „sekundären Kosten“ bietet sich die Prozesskostenrechnung an, deren Grundidee darin besteht, den Kalkulationsobjekten die Kosten der betrieblichen Gemeinkostenbereiche nicht über mehr oder weniger willkürliche Zuschlagssätze, sondern gemäß ihrer tatsächlichen Inanspruchnahme betrieblicher Aktivitäten zuzurechnen.

Im Hinblick auf den Zeitpunkt und die Häufigkeit des Kostenanfalls kann generell eine Unterscheidung in **einmalige Implementierungskosten** (z.B. Projektkosten für den Aufbau des Customer Recovery Managements, Anschaffungskosten für Hard-/Software, Installationskosten) und **laufende Kosten** (z.B. Wartungs-/Pflegekosten, Schulungs-/Qualifizierungskosten, Miete, Personalkosten) vorgenommen werden.⁴⁹⁷

Zudem lassen sich in Abhängigkeit vom Aktivitätsniveau des Customer Recovery Managements **variable Kosten** (z.B. Reaktion auf eine eingegangene Kündigung) und **fixe Kosten** (z.B. Personalkosten für Call Center-Agenten) unterscheiden.

⁴⁹³ Vgl. BÜTTGEN (2003), S. 72.

⁴⁹⁴ Vgl. STAUSS/FRIEGE (2003), S. 535 f.

⁴⁹⁵ Vgl. BRUHN/GEORGI (2008), S. 647 f.

⁴⁹⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden RECKENFELDERBÄUMER (2001), S. 654 ff.

⁴⁹⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden KAMMERER (2005), S. 142; BRUHN/GEORGI (2008), S. 648.

Grundsätzlich ist bei der Kostenerfassung im Customer Recovery Management zu beachten, dass die Customer Recovery Kosten von anderen Kosten im CRM (z.B. Kundenbindungskosten) sauber abgegrenzt werden, um eine mehrfache Verrechnung zu verhindern und ferner die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung nicht zu verzerren.⁴⁹⁸

Im Rahmen des Analysemodells wird angenommen, dass die Präventions- bzw. Rückgewinnungsrate der abwanderungsgefährdeten bzw. abgewanderten Kunden von der Höhe der Präventions- bzw. Rückgewinnungskosten abhängig ist,⁴⁹⁹ d.h.:

$$PR_i = f(PK_i) \quad (3a)$$

$$RR_i = f(RK_i) \quad (3b).$$

Um ein optimales Customer Recovery Budget⁵⁰⁰ für die einzelnen Kundensegmente abschätzen zu können, ist der funktionale Zusammenhang zwischen der Intensität der Aktivitäten in Form der Customer Recovery Kosten und der Präventions- bzw. Rückgewinnungsrate segmentspezifisch zu quantifizieren.⁵⁰¹

Zur Beurteilung der **Wirtschaftlichkeit** von Customer Recovery Maßnahmen sind die jeweiligen Kosten (*CRK*) als negative Konsequenz dem Nutzen (*CRN*) als positive Konsequenz gegenüberzustellen. Der Customer Recovery Gewinn (*CRG*) ergibt sich folgendermaßen:⁵⁰²

$$CRG = CRN - CRK \quad (4).$$

Schließlich kann die Rendite des Customer Recovery Managements – der Return on Customer Recovery (*RoCR*) – als Quotient aus Customer Recovery Gewinn und Customer Recovery Kosten ermittelt werden:⁵⁰³

$$RoCR = \frac{CRG}{CRK} \quad (5).$$

⁴⁹⁸ Vgl. SIEBEN (2002), S. 138.

⁴⁹⁹ Vgl. SIEBEN (2002), S. 124.

⁵⁰⁰ Budgetierung ist Formalzielplanung, d.h. die Umrechnung von Mengen- in Wertgrößen bzw. die Aufstellung monetärer Pläne (vgl. LINK (2009a), S. 110); siehe hierzu ausführlich HORVÁTH (2006), S. 212 ff.; zur Marketingbudgetierung siehe REINECKE/JANZ (2007), S. 127 ff. und PETERS/KRAFFT (2005), S. 81 ff.

⁵⁰¹ Vgl. MÜNSTER/SEIDL (2008a), S. 318.

⁵⁰² Vgl. STAUSS/FRIEGE (2003), S. 533. Das optimale Customer Recovery Budget kann über den Customer Recovery Gewinn als Zielgröße bestimmt werden. Dabei ist die Gewinnfunktion segmentspezifisch zu maximieren (vgl. SIEBEN (2002), S. 124). In Anlehnung an SIEBEN, der die Zielfunktion für die Kundenrückgewinnung vorstellt, erfolgt hier nun erstmalig eine Zielfunktion, die sowohl die Abwanderungsprävention als auch die Rückgewinnung integriert:

$$CRG(CRK_i) = \sum_{i=1}^n [(xK_i * PR_i(PK_i) * CLV_i) + (yK_i * RR_i(RK_i) * SCLV_i)] - \sum_{i=1}^n CRK_i \Rightarrow \max!$$

⁵⁰³ Vgl. HOMBURG/SCHÄFER (1999), S. 19; STAUSS/FRIEGE (1999), S. 356.

Die vorstehend erläuterte Wirtschaftlichkeitsanalyse dient in erster Linie der einmaligen Bewertung von Customer Recovery Maßnahmen.⁵⁰⁴ Sie kann als Planungsrechnung ex ante zur Entscheidungsfundierung über die Einführung eines Customer Recovery Managements dienen sowie ex post dessen ökonomischen Erfolg belegen. Aufgrund ihres finanzwirtschaftlichen Fokus ist sie hingegen für eine umfassende Bewertung und laufende Steuerung des Customer Recovery Managements nicht geeignet. Die soeben aufgeführten monetären Ziel- bzw. Erfolgsgrößen fließen in die Finanzperspektive der Customer Recovery Scorecard ein (siehe Kapitel 5.2.1).

4.2.3.3 Customer Recovery Situationsbewertung

In Kapitel 4.1 wurde die Situationsadäquanz auf der Wirkungsebene als zentraler Erfolgsfaktor des mobilen Customer Recovery Managements herausgestellt. Situationsadäquate bzw. kontextsensitive Angebote sind erfolgsversprechender, d.h. sie stellen für den Unternehmer höhere Gewinne in Aussicht.⁵⁰⁵ Wie hoch diese Gewinne sind, wird durch das **Situationspotenzial** bestimmt. Dies ist das (ökonomische) Potenzial, welches eine Situation aufweist. Hierbei handelt es sich um einen weiteren bedeutsamen Erfolgsfaktor des mobilen Customer Recovery Managements. Es muss geprüft werden, ob es sich lohnt bzw. „rechnet“, einem bestimmten Kunden in einer bestimmten Abwanderungssituation ein entsprechendes situationsgerechtes Angebot zu machen.⁵⁰⁶ Dieser Aspekt stellt zum einen auf die Situationsbewertung ab, schließt zum anderen jedoch auch die Kundenbewertung (siehe Kapitel 4.2.3.1) mit ein.

Wie bereits angedeutet, sind Entscheidungen im Allgemeinen und Entscheidungsrechnungen des Marketing Accounting im Speziellen darauf angewiesen, dass der Entscheidungsträger ein genaues, zutreffendes (Ab-)Bild der Situation einschließlich der bestehenden Handlungsalternativen hat.⁵⁰⁷ Die Abbildungsgenauigkeit von Entscheidungssituationen soll nun unter Zurechnungsaspekten präzisiert werden.

⁵⁰⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden MÜNSTER/SEIDL (2008a), S. 319.

⁵⁰⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK/SEIDL (2008b), S. 52 f.

⁵⁰⁶ Hierbei sind natürlich auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen zu beachten (vgl. GARY (2009)).

⁵⁰⁷ Vgl. LINK/WEISER (2006), S. 207.

Unter der Abbildungsgenauigkeit von Entscheidungssituationen ist konkret zu verstehen, dass alle relevanten Wertgrößen im Entscheidungsmodell enthalten sind und alle irrelevanten außen vor bleiben. Relevant für die Entscheidung über eine Alternative in einer bestimmten Entscheidungssituation sind diejenigen Wertgrößen, die zusätzlich resultieren, wenn die geplante Alternative durchgeführt wird, bzw. die wegfallen oder gar nicht entstehen, wenn die Alternative nicht durchgeführt wird. In diesem Sinne müssen entscheidungsrelevante Größen zukunftsbezogen, erwartungsbestimmt, beeinflussbar und einzelnzurechenbar sein (vgl. LINK/WEISER (2006), S. 211 ff. und die dort angeführte Literatur).

Die Zurechnung von Wertgrößen erfolgt auf Objekte, die Gegenstand betrieblicher Entscheidungen sind, weshalb man sie auch als Entscheidungs- oder Bezugsobjekte bezeichnen kann.⁵⁰⁸ Bezugsobjekte im Marketing Accounting können die unterschiedlichsten Ausprägungen von Leistungsbündeln (z.B. Produkte, Aufträge, Marken), Leistungsträgern (z.B. Abteilungen, Vertriebskanäle, Systeme), Leistungsempfängern (z.B. Kunden, Regionen, Märkte) oder Aktionen (Einzelmaßnahmen, Kampagnen, Strategien) sein. Eine Systematik bzw. Hierarchie ausgewählter Bezugsobjekte in Marketing-Erfolgsrechnungen wird in Abbildung 21 aufgezeigt. Im Gegensatz zu den „etablierten“ Bezugsobjekten stellt die Situation ein völlig neues Bezugsobjekt für **Customer Recovery Erfolgsrechnungen** dar.

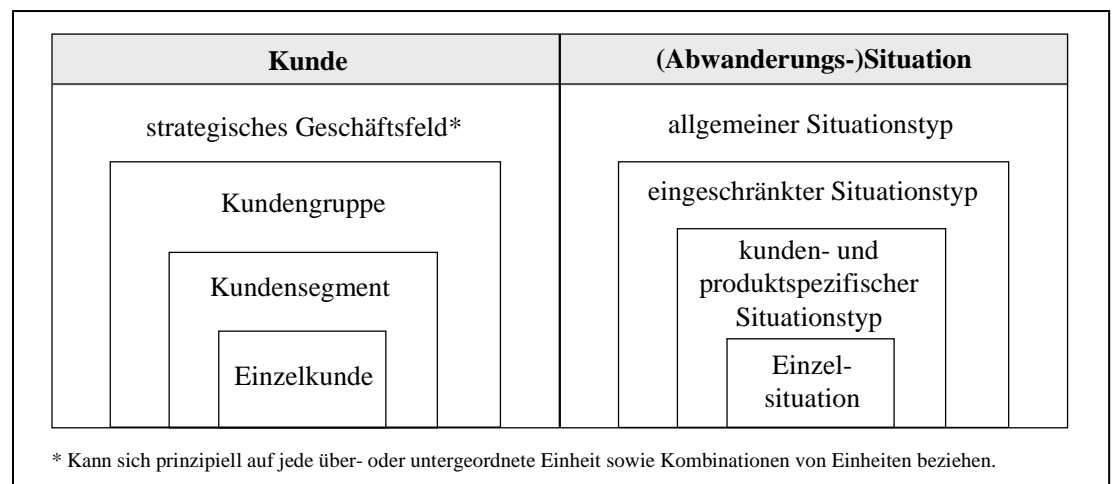


Abbildung 21: Ausgewählte Bezugsobjekthierarchien in Marketing-Erfolgsrechnungen
Quelle: In Anlehnung an LINK/SEIDL (2008b), S. 65

Ein Entscheidungsproblem ist unter Zurechnungsaspekten dann richtig modelliert, wenn die Wertgrößen jeweils den untersten Ebenen aus Abbildung 21 zugeordnet sind, auf denen dies unmittelbar, verursachungsgerecht und schlüsselungsfrei möglich ist (in Anlehnung an RIEBEL).⁵⁰⁹

Die Aufgaben der Customer Recovery Erfolgsrechnung sind vor dem Hintergrund einer selektiven Absatzpolitik zu sehen.⁵¹⁰ Letztere impliziert, den Absatz und die Absatzbemühungen auf diejenigen Produkte, Kunden, Aufträge, Absatzgebiete,

⁵⁰⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK/SEIDL (2008b), S. 64.

⁵⁰⁹ Vgl. LINK/SEIDL (2008b), S. 64 f. Da die gleiche Wertgröße oftmals mehrere Bezugsobjekte gleichzeitig tangiert, werden dann mehrere Deskriptoren zur Kennzeichnung der Wertgröße herangezogen. Dabei sollte man sich auf der einen Seite möglichst viele Auswertungsmöglichkeiten nach unterschiedlichen Dimensionen bzw. Bezugsobjekten offen halten, auf der anderen Seite ist immer auch die Wirtschaftlichkeit der Datenerfassung, -speicherung und -auswertung zu beachten.

⁵¹⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK/WEISER (2006), S. 218 f. und die dort angeführte Literatur.

-wege und -methoden wie auch Situationen zu konzentrieren bzw. zu beschränken, die dauerhaft den größten Erfolg für das Unternehmen erbringen und im Absatzmarkt zu Wettbewerbsvorteilen führen; dazu gehören auch Eliminationsentscheidungen.⁵¹¹

Hinsichtlich der Fristigkeit der Ergebnisse, die mit einer Erfolgsrechnung erzielt werden, ist danach zu unterscheiden, ob auf einer Stufe nur variable Kosten bzw. Leistungskosten zugerechnet wurden oder auch Fixkosten und Bereitschaftskosten.⁵¹² Sofern der ausgewiesene Stufendeckungsbeitrag nur über die variablen Kosten berechnet wurde, ist er für kurzfristige Entscheidungen relevant, da bei seiner Bestimmung von einer gegebenen Betriebsbereitschaft bzw. einem bereits getätigten Investitionsvolumen ausgegangen wurde. Vor welchem zeitlichen Entscheidungshorizont ein Stufendeckungsbeitrag für ein Bezugsobjekt zu sehen ist, hängt ferner von der Bindungsdauer bzw. Abbaubarkeit berücksichtigter Fix- und Bereitschaftskosten ab. Sollen langfristig wirksame Entscheidungen für Bezugsobjekte getroffen werden, wie z.B. Investitionen in Anlagevermögen, Personal und Customer Recovery Maßnahmen, sind grundsätzlich Investitionsrechnungen durchzuführen.

Situationserfolgsrechnungen weisen das gesamte Gewinnpotenzial aus, welches mit einer bestimmten Situation verbunden ist.⁵¹³ In Bezug auf das Customer Recovery Management handelt es sich insbesondere um das Präventions- bzw. Rückgewinnungspotenzial. Das gesamte Gewinnpotenzial einer Marktsituation setzt sich im Extremfall aus folgenden Komponenten zusammen:

1. Umsatzpotenzial eines Einzelkunden für eine einzelne Produktgruppe (im Database Marketing unter dem Begriff der Potenzialdaten geläufig; der Umsatzanteil, den der einzelne Anbieter davon für sich „herausschneidet“, ist der Share of Customer), abzüglich Kosten;
2. Cross-/Up-Selling-Umsatzpotenziale dieses Einzelkunden bezüglich anderer Produktgruppen, abzüglich Kosten;
3. entsprechende Umsatzpotenziale anderer Kunden, die voraussichtlich in die gleiche Situation kommen werden, abzüglich Kosten;
4. entsprechende Cross-/Up-Selling-Potenziale anderer Kunden, die voraussichtlich in die gleiche Situation kommen werden, abzüglich Kosten.

⁵¹¹ Diesbezüglich ist zu beachten, dass sich die durch das Ausscheiden konkreter Bezugsobjekte bedingten Rationalisierungsprozesse regelmäßig über lange Zeiträume erstrecken und damit den Informationen über die Disponierbarkeit der (Bereitschafts-)Kosten eine besondere Bedeutung zukommt (vgl. LINK/SEIDL (2008b), S. 66).

⁵¹² Vgl. hierzu und im Folgenden LINK/SEIDL (2008b), S. 66.

⁵¹³ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK/SEIDL (2008b), S. 67.

Nimmt man als Beispiel die Reisesituation, so entsprechen den vorgenannten Ziffern die jeweiligen Felder aus Abbildung 22.

	1 Produkt	mehrere / alle Produkte
1 Kunde	<p>konkrete kunden- und produktspezifische Einzel-Abwanderungssituation</p> <p>(z.B. Abwanderungsgefährdeter XY mit einem bestimmten Verpflegungsbedarf), konkreter Ort, Zeitpunkt, Carrier</p>	<p>eingeschränkter, kundenspezifischer Abwanderungs-Situationstyp</p> <p>(z.B. Abwanderungsgefährdeter XY mit einem bestimmten Verpflegungs-, Übernachtungs- und Unterhaltungsbedarf), typischer Ort, Zeitpunkt, Carrier</p>
mehrere / alle Kunden	<p>eingeschränkter, produktspezifischer Abwanderungs-Situationstyp</p> <p>(z.B. Durchschnitts-Abwanderungsgefährdeter mit Verpflegungsbedarf)</p>	<p>allgemeiner Abwanderungs-Situationstyp</p> <p>(z.B. Durchschnitts-Abwanderungsgefährdeter mit Verpflegungs-, Übernachtungs- und Unterhaltungsbedarf)</p>

Abbildung 22: Die verschiedenen Ebenen von Situationserfolgsrechnungen
Quelle: Modifikation von LINK/SEIDL (2008b), S. 69

(Abwanderungs-)Situationserfolgsrechnungen sind im Mobile Commerce von besonderem Interesse, wo mobile Situationen quasi typisch sind.⁵¹⁴ Hier kann die Situationserfolgsrechnung in mindestens zwei Varianten eingesetzt werden:

- Berechnung der Gewinnpotenziale für diverse Typen von Abwanderungssituationen, in denen gewinnabhängig, standortabhängig, automatisiert und in Echtzeit kundenspezifische Angebote auf das Display übermittelt werden können;
- Neuberechnung aller Gewinnpotenziale von Kunden durch Einbeziehung der kundenindividuellen Situationsdaten (Situationsdatenbank in Abbildung 16).

Bisher wurden im CRM, insbesondere im Database Marketing, speziell die Bezugsobjekte Produkt und Kunde als Auslöser von Angebotsaktionen gesehen. Nun kommt die Situation hinzu, die im mobilen Customer Recovery Management eine Echtzeit-Reaktion des Anbieters erforderlich macht, wenn er die spontane, gewissermaßen „flüchtige“ Bedarfssituation gewinnbringend nutzen will. Dazu muss er alle Informationen über die Gewinnträchtigkeit solcher Situationen im Zugriff haben, u.U. vorberechnet haben auf der Grundlage von Abbildung 22. Mit anderen Worten, der Unternehmer sollte seine Anstrengungen nach den Gewinnaussichten, die die jeweilige Situation bietet, bemessen – basierend auf den Abwanderungspräventions- bzw. Rück-

⁵¹⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK/SEIDL (2008b), S. 68 f.

gewinnungsaussichten. Eine Situationsbewertung ist damit zwingender Bestandteil des Customer Recovery Führungsprozesses bzw. wirtschaftlichen Handelns.

Zukünftig ist daher im mobilen Customer Recovery Management grundsätzlich zu unterscheiden zwischen

- produktgetriggerten,
- kundengetriggerten und
- situationsgetriggerten Präventions- bzw. Rückgewinnungsangebotsaktionen.

Eine derartige Situationserfolgsrechnung kann kurzfristig (für eine einzelne Periode) oder aber langfristig (über alle relevanten Perioden hinweg) durchgeführt werden. Im ersten Fall handelt es sich um eine operative Erfolgsrechnung entsprechend der Deckungsbeitragsrechnung, im zweiten Fall liegt eine strategische Erfolgsrechnung nach dem Muster einer Investitionsrechnung vor.

4.2.4 Controllingprinzipien und -instrumente in der Kontrollphase

Im Rahmen des Customer Recovery Management Prozesses (Kapitel 2.5.2) wurde bereits auf die enge Wechselbeziehung zwischen Planung und Kontrolle hingewiesen, wobei „*Planung ohne Kontrolle sinnlos, Kontrolle ohne Planung unmöglich ist.*“⁵¹⁵ Primär geht es darum, zu überprüfen, ob die Ergebnisse der Planrealisierung mit den Zielen der Planung übereinstimmen (Ergebniskontrolle). Die Kontrolle der Zielerreichung – in Form einer **Output-Kontrolle** – vollzieht sich über die Ermittlung und Analyse möglicher Abweichungen zwischen Soll- bzw. Plan- und Istwerten (Kapitel 4.2.4.1).⁵¹⁶ Darüber hinaus erscheint es gerade auch im Customer Recovery Management notwendig, bereits in der Planerstellungs- und Realisierungsphase Kontrollen – in Form von **Input-Kontrollen** – durchzuführen (Kapitel 4.2.4.2). Die Art der Kontrolle hat einen maßgeblichen Einfluss auf den Führungserfolg.⁵¹⁷

Angesichts der Wichtigkeit von Kontrollen überrascht das Ergebnis einer Befragung von Banken und Versicherungen, die ergeben hat, dass lediglich knapp 24% die Wirkung des Customer Recovery Managements regelmäßig kontrollieren; über die Hälfte der befragten Unternehmen gaben an, keine Erfolgskontrolle vorzunehmen.⁵¹⁸

⁵¹⁵ WILD (1982), S. 44.

⁵¹⁶ Vgl. LINK (2009a), S. 141.

⁵¹⁷ Vgl. LINK (2009b), S. 37.

⁵¹⁸ Vgl. BRUHN/MICHALSKI (2001), S. 122; ebenso DETECON (2009), S. 28.

4.2.4.1 Operative Customer Recovery Kontrolle: Abweichungsanalyse

Die klassische Sichtweise von Kontrolle ist die **feedback-orientierte Ergebniskontrolle**, die die Erreichung der Customer Recovery Planungsziele überprüft (ex post Entscheidungsreflexion). Wenn sich die vorgegebenen Soll-/Planwerte von den ermittelten Istwerten unterscheiden, dienen Abweichungsanalysen als zentrales Element des Controlling dazu, die Abweichungshöhe zu ermitteln sowie Abweichungsursachen und -folgen zu analysieren.⁵¹⁹ Eine möglichst genaue Kenntnis über diese Größen ist unabdingbare Voraussetzung für ein erfolgreiches Customer Recovery Management (Entscheidungsfundierung und -reflexion). In diesem Zusammenhang zeigt Abbildung 23 drei Entwicklungsstufen am Beispiel kunden(stamm)wertorientierter Abweichungsanalysen.

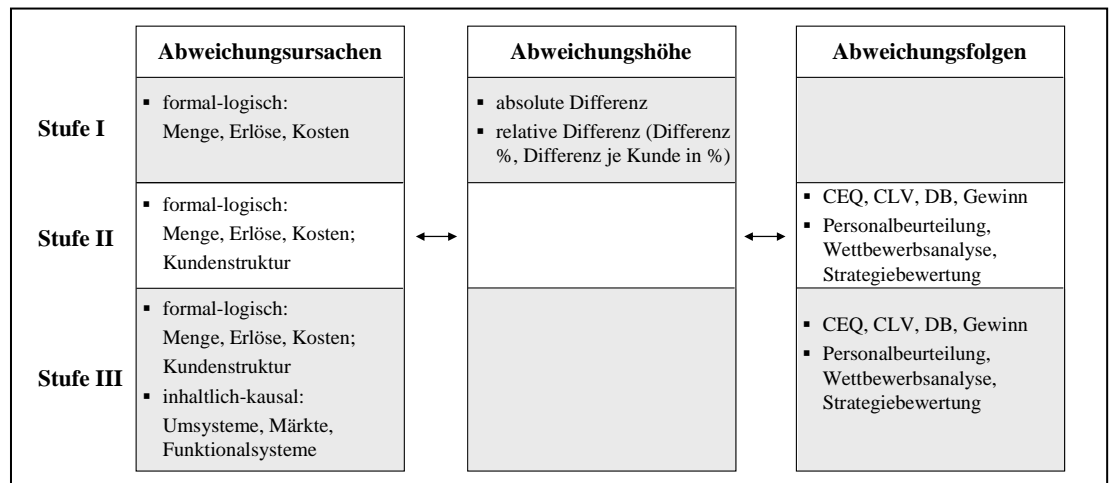


Abbildung 23: Stufen kunden(stamm)wertorientierter Abweichungsanalysen
Quelle: In Anlehnung an LINK (2009a), S. 142

Auf **Stufe I** ergibt sich die Abweichungshöhe im einfachsten Fall durch den absoluten Differenzbetrag zwischen den jeweiligen Elementen einer Kundenwertrechnung (Differenz zwischen Soll- und Ist-Kundenanzahl, Soll- und Ist-Kosten, Soll- und Ist-Erlösen).⁵²⁰ Eine Erklärung der Abweichung liefert die absolute Betrachtung aber höchstens für den Spezialfall konstanter Mengen (hier: gleich bleibende Kundenanzahl). Werden die Abweichungen dagegen als Prozentwerte ausgewiesen, werden auch bei Mengenänderungen – durch die Relation der mengenmäßigen und prozentualen Veränderungen zueinander – bereits gewisse Abweichungsursachen aufge-

⁵¹⁹ Vgl. LINK (2009a), S. 142; zu Methoden der Abweichungsanalyse siehe GESKES (2000), S. 63 ff.

⁵²⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK (2009a), S. 143. Die Summe all dieser Differenzen ist betragsmäßig identisch mit der zu erklärenden Kundenstammwertdifferenz.

deckt. Die präziseste Lösung innerhalb von Stufe I liegt in einer kundenspezifischen Analyse, d.h. die prozentualen Abweichungen der Umsatz- und Kostengrößen werden pro Kunde berechnet.

Stufe II bietet wesentlich wertvollere Informationen, denn zum einen werden über die Abweichungsursachen von Stufe I hinaus auch Kundenstrukturveränderungen als Ursachen für Abweichungen des Kunden(stamm)werts mit einbezogen.⁵²¹ Zum anderen wird auf der Ebene der Abweichungsfolgen für jede Abweichung der Einflussgrößen die Auswirkung auf den Customer Equity bzw. CLV (strategisch), Gewinn oder Kundendeckungsbeitrag (operativ) berechnet, wodurch erst eine ökonomische Beurteilung möglich wird. Ferner kann somit auch eine Analyse und Beurteilung der Verantwortlichen vorgenommen werden. Weiterhin besteht die Möglichkeit eines Vergleichs mit entsprechenden Analysen der Konkurrenz (durch Informationen aus Panels, Handel, Außendienst, Lieferanten, Forschungsabteilung etc.).

In Bezug auf **Stufe III** besteht die grundlegende Idee darin, auch die inhaltlich-kausalen Abweichungsursachen, wie beispielsweise Veränderungen der Umsysteme (u.a. Wettbewerbsbedingungen), Märkte (z.B. Marktwachstum) und der unternehmenseigenen Funktionsbereichseffizienz (z.B. Customer Recovery Effizienz) in das Modell mit einzubeziehen.⁵²² Damit verbunden sind natürlich auch verbesserte Möglichkeiten der Wettbewerbsanalyse, Personalbeurteilung und Strategiebewertung.

Eine spezielle Form der Abweichungsanalyse ist die **Kundenwertflussrechnung** in Anlehnung an Kapitalflussrechnungen.⁵²³ Entgegen „normalen“ Kundenwertrechnungen, die alle Werte bezüglich des Kundenerfolgs am Periodenende ausweisen, werden bei Kundenwertflussrechnungen vielmehr die ergebniswirksamen Veränderungen dieser Werte von Periode zu Periode ausgewiesen.⁵²⁴ Durch eine solch fundierte ökonomische Betrachtung gibt die Kundenwertflussrechnung detailliert Aufschluss darüber, welche Variablen in welchem Ausmaß den Kunden(stamm)wertfluss verursacht haben. Konkret in Bezug auf das Customer Recovery Management ist es besonders von Interesse, inwiefern sich Bewegungen im Kundenstamm – u.a. in Form von Kundenabwanderungen – auf den Customer Equity auswirken oder an-

⁵²¹ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK (2009a), S. 143. Nehmen z.B. profitable/deckungsbeitragsstarke Kunden mengenmäßig weniger stark zu als unprofitable/deckungsbeitragsschwache Kunden, dann schlägt sich das in einem negativen Struktureffekt nieder.

⁵²² Vgl. LINK (2009a), S. 144.

⁵²³ Vgl. REINECKE (2004), S. 345.

⁵²⁴ Vgl. REINECKE/JANZ (2007), S. 428.

ders formuliert, inwiefern Veränderungen des Customer Equity auf erhöhte bzw. reduzierte Kundenabwanderungszahlen zurückzuführen sind. Indem die Gesamtabweichung in Teilabweichungen zerlegt wird, kann der Einfluss jedes einzelnen Faktors auf die Gesamtabweichung identifiziert werden und darauf aufbauend können Maßnahmen zur Gegensteuerung eingeleitet werden.

Anhand von nachstehender Abbildung 24 lässt sich die Kundenwertflussrechnung verdeutlichen. Gegeben ist eine Wertgröße (hier: Customer Equity (CEQ)), die sich aus einer Mengenkomponte (x, hier: Anzahl der Kunden) und einer stückbezogenen Wertgröße (hier: CLV, Wert pro Kunde) zusammensetzt.

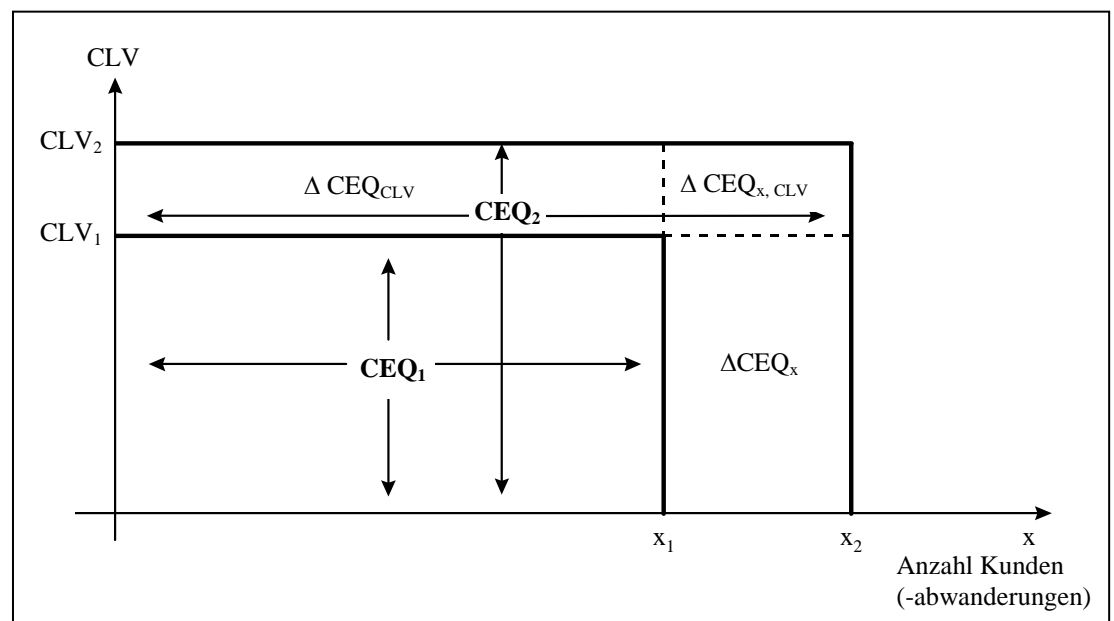


Abbildung 24: Mengen-, Margen- und kombinierter Effekt im Rahmen der Kundenwertflussrechnung

Quelle: Modifikation von LINK (2009a), S. 148

Für die Erklärung des Übergangs von $CEQ_1 (= x_1 \cdot CLV_1)$ auf $CEQ_2 (= x_2 \cdot CLV_2)$ spielen sowohl ein Mengeneffekt ($\Delta CEQ_x = \Delta x \cdot CLV_1$) als auch ein Margeneffekt ($\Delta CEQ_{CLV} = \Delta CLV \cdot x_1$) eine Rolle.⁵²⁵ Darüber hinaus gibt es auch einen kombinierten Effekt ($\Delta CEQ_{x, CLV} = \Delta CLV \cdot \Delta x$), der im Rahmen der kumulativen Abweichungsanalyse voll entweder dem Mengen- oder Margeneffekt zugerechnet wird, im Rahmen der differenzierten Abweichungsanalyse nicht zugerechnet bzw. isoliert ausgewiesen wird und im Rahmen der symmetrischen Abweichungsanalyse zu je 50% auf Mengen- und Margeneffekt aufgeteilt wird.

⁵²⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK (2009a), S. 149.

Die Kundenstammwertflussrechnung als Kontrollrechnung kann auf operativer Ebene auch als Deckungsbeitragsflussrechnung umgesetzt werden. Selbstverständlich würde eine detailliertere Betrachtungsweise der Kundenabwanderungen u.a. hinsichtlich Abwanderungsgrund bzw. Abwanderersegment (siehe Kapitel 4.2.2.1.1) auch zu präziseren Erkenntnissen in Bezug auf das Veränderungsausmaß des Customer Equity führen. So könnte im Zuge einer genaueren Analyse beispielsweise dargelegt werden, dass sich die Abwanderung bestimmter Kundengruppen sehr stark auf den Kundenstammwert auswirkt, während der Verlust anderer Kundengruppen vergleichsweise geringe ökonomische Auswirkungen hat.

4.2.4.2 Strategische Customer Recovery Kontrolle: Audit

Vor dem Hintergrund komplexer und dynamischer Märkte, die auch auf die Planung und Entscheidungen des Customer Recovery Managements Einfluss nehmen, greifen feedback-orientierte Kontrollrechnungen oft zu kurz. Kontrollen, die erst nach der Planrealisierung erfolgen, lassen Veränderungen interner und externer Rahmenbedingungen während des Planungsprozesses unberücksichtigt.⁵²⁶ Gerade im strategischen Bereich sind **Feedforward-Kontrollen** bzw. Input-Kontrollen aber unerlässlich.

Die strategische (Customer Recovery) Kontrolle gilt als Controllinginstrument zur Kontrolle strategischer Pläne und zur Anpassung der strategischen (Customer Recovery) Planung an veränderte Bedingungen der Umsysteme.⁵²⁷ Sie beinhaltet allgemein den Vergleich von Soll- mit Ist-Größen und von Soll- mit Wird-Größen sowie die Analyse hierbei auftretender Abweichungen.⁵²⁸ Die strategische Kontrolle erfolgt prozessbegleitend, d.h. parallel zu den Planungs- und Realisationsprozessen. Grundsätzlich werden drei Teilbereiche der strategischen Kontrolle unterschieden, die nachfolgend kurz erläutert werden.

Die Customer Recovery **Prämissenkontrolle** prüft, inwieweit die im Planungsprozess getroffenen Grundannahmen, beispielsweise hinsichtlich der Entwicklung der Märkte oder des Ressourcenpotenzials, noch Gültigkeit haben.⁵²⁹ Haben sich die Rahmenbedingungen geändert, so bedarf es auch einer zweckmäßigen Anpassung

⁵²⁶ Vgl. MACHARZINA/WOLF (2008), S. 421.

⁵²⁷ Vgl. WEBER (2002), S. 369.

⁵²⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden REICHMANN (2006), S. 565.

⁵²⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden STEINMANN/SCHREYÖGG (2005), S. 246 ff.

des Plans einschließlich der Prämissen. Im Rahmen der Customer Recovery **Durchführungskontrolle** wird der Realisierungsfortschritt bzw. die sukzessive Erreichung der strategischen Pläne anhand von Zwischenzielen/Meilensteinen überprüft. Dies ermöglicht eine Prognose, wann und inwieweit das strategische Ziel voraussichtlich erreicht werden kann. Im Gegensatz zu diesen beiden gerichteten Kontrollformen zeichnet sich die **strategische Überwachung** durch eine ungerichtete Beobachtung des Unternehmens und der Umsysteme aus, um kritische Entwicklungen frühzeitig aufzudecken, und gleicht damit der strategischen Frühaufklärung.

Eine spezielle Form der strategischen Input-Kontrolle ist das Customer Recovery **Audit**, welches ebenfalls in das Aufgabenspektrum des Customer Recovery Controlling fällt und eine Zukunftsgerichtetheit mit frühaufklärendem Charakter aufweist.⁵³⁰ Hierbei handelt es sich um eine laufende Überprüfung der Entstehung und des Ablaufs von Customer Recovery Management Entscheidungen, ausgerichtet auf das rechtzeitige Erkennen planungs- und systembedingter Fehlentwicklungen und Risiken im Customer Recovery Bereich.⁵³¹ Ferner wird geprüft, ob für zukünftige Customer Recovery Aktivitäten entsprechend konsistente Rahmenbedingungen geschaffen worden sind. Es geht also nicht um die Kontrolle von Resultaten, sondern vielmehr um die Voraussetzungen für die künftige Nutzung von Erfolgspotenzialen. In Anlehnung an KÖHLER können vier zentrale Objektbereiche bzw. Prüfungsgebiete im Rahmen des Customer Recovery Audits unterschieden werden:⁵³²

- **Strategien-Audit** (Prüfung der Systematik und der zugrunde gelegten Prämissen bei der Strategieentwicklung, Prüfung der Operationalität und Vollständigkeit von Zielen, Prüfung der Konsistenz von Strategien in Bezug auf das gesamtunternehmerische Zielsystem),
- **Verfahrens-Audit** (Prüfung der eingesetzten Planungs- und Kontrollverfahren und der Informationsversorgung hinsichtlich Zweckmäßigkeit und Aktualität),
- **Marketing-Mix-Audit** (Abstimmung des operativen Maßnahmeneinsatzes mit der strategischen Planung, wechselseitige Abstimmung der Marketing-Mix-Maßnahmen, Prüfung der Angemessenheit der Budgets),
- **Organisations-Audit** (Prüfung der Aufbau- und Ablauforganisation unter Effizienz- und Koordinationsgesichtspunkten auf ihre Eignung für eine marktorientierte Unternehmensführung).

⁵³⁰ Vgl. HELMKE/DANGELMAIER (2003), S. 295 ff.

⁵³¹ Vgl. hierzu und im Folgenden MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 797.

⁵³² Vgl. KÖHLER (2001), S. 16; LINK/WEISER (2006), S. 200; STAUSS/SEIDEL (2007), S. 427; BAUER/STOKBURGER/HAMMERSCHMIDT (2006), S. 251.

4.3 Zusammenfassende Darstellung der Controllingprinzipien und -instrumente im Customer Recovery Management

In Kapitel 4 wurden bedeutsame Controllinginstrumente zur Entscheidungsfundierung, Entscheidungsreflexion und Koordinationsentlastung in den jeweiligen Phasen des Customer Recovery Management Prozesses erörtert. Nun sollen die unterstützenden Beiträge eines professionellen Customer Recovery Controlling einschließlich der Auswirkungen auf den Ebenen des Customer Recovery Managements sowie der Gesamtunternehmung abschließend dargestellt werden (Abbildung 25). Dabei wird deutlich, dass mit dem Customer Recovery Controlling beachtliche Nutzenpotenziale einhergehen.

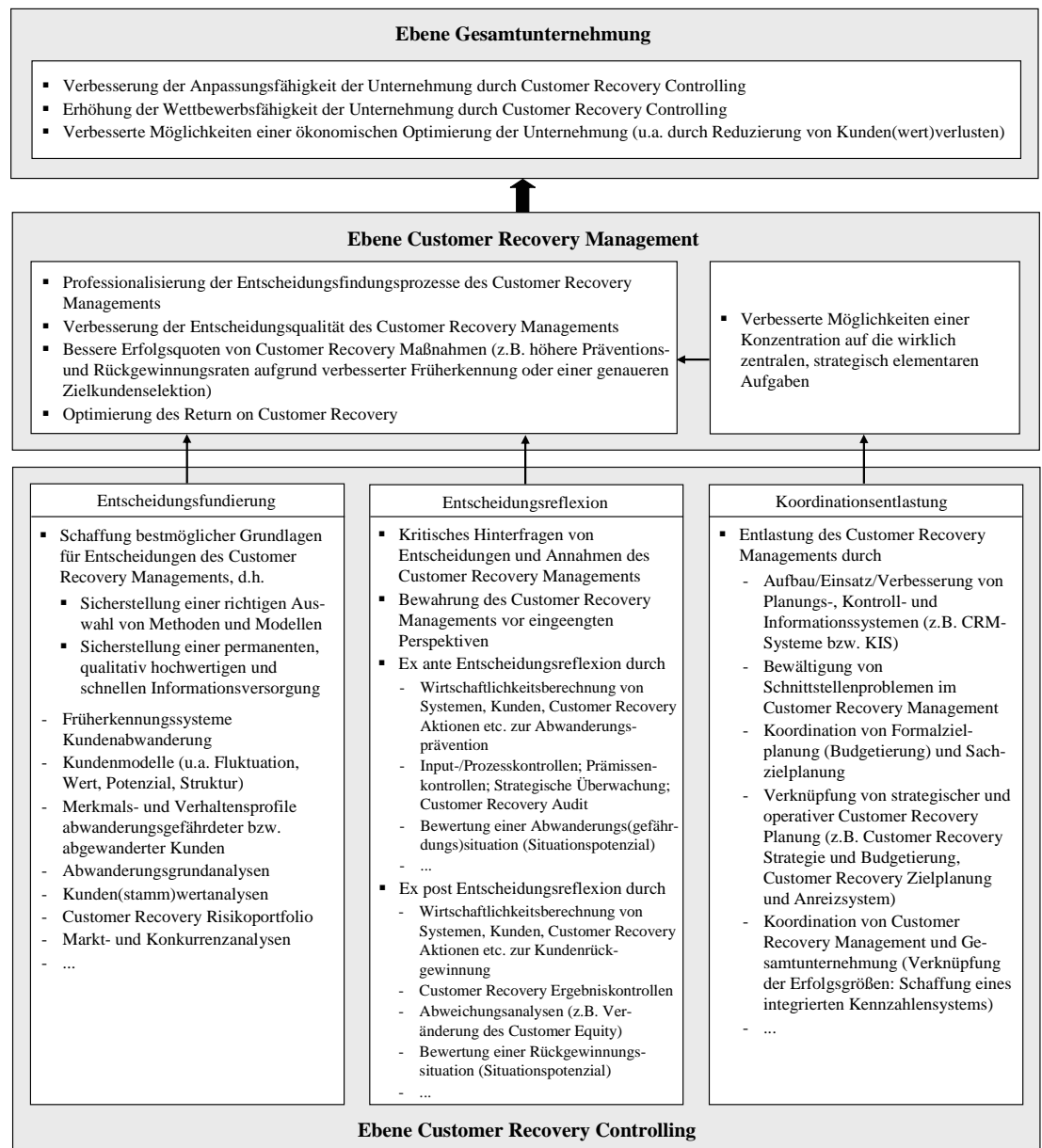


Abbildung 25: Nutzenpotenziale des Customer Recovery Controlling

Quelle: Eigene Darstellung

5 Mehrdimensionale Erfolgsmodellierung im Customer Recovery Management: Customer Recovery Scorecard

5.1 Die Customer Recovery Scorecard als integratives Performance Measurement Konzept

5.1.1 Grundidee, Gestaltungsprinzipien und Anwendungsgrundsätze

Wie bereits dargelegt, ist eine allein auf **ökonomischen Ergebnisgrößen** basierende Erfolgsmodellierung für eine ganzheitliche Steuerung des Customer Recovery Managements nicht ausreichend. Hierzu bedarf es vielmehr auch der Einbeziehung **vor-ökonomischer Leistungsgrößen**. Es besteht das Erfordernis eines integrativen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollkonzepts, mit dem auf allen Leistungsebenen des Customer Recovery Managements die Performance gemessen werden kann.⁵³³

Als ein derartiges Performance Measurement Konzept bietet sich im Rahmen des Customer Recovery Managements eine modifizierte Balanced Scorecard⁵³⁴ an: die Customer Recovery Scorecard.

Dieses Controllinginstrument dient der Operationalisierung bzw. Umsetzung von Zielen und Strategien.⁵³⁵ Im Rahmen der Gestaltung einer Customer Recovery Scorecard sind nach der Formulierung der Vision bzw. der Ziele des Customer Recovery Managements und deren Konkretisierung in Customer Recovery Strategien durch die oberen Führungskräfte („leadership from the top“) die für die Strategieumsetzung notwendigen Perspektiven zu identifizieren.⁵³⁶ In der originären BSC sind dies neben der finanziellen Perspektive (**outcomeorientiert**) die Kundenperspektive (**outputorientiert**), interne Geschäftsprozessperspektive (**prozessorientiert**) sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive (**inputorientiert**).⁵³⁷ Bei der Auswahl der Perspektiven ist zu beachten, dass sie als Steuerungsebenen die Leistung des Customer Recovery Managements ganzheitlich abbilden, den Besonderheiten des Customer Recovery Managements gerecht werden und den Prinzipien einer erfolgskritischen und ausgewogenen Betrachtung entsprechen.⁵³⁸ Aus den strategischen

⁵³³ Vgl. SEIDL (2009), S. 19.

⁵³⁴ Die Balanced Scorecard (BSC) als das bekannteste Performance Measurement Konzept geht auf KAPLAN und NORTON (1992) zurück.

⁵³⁵ Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2000), S. 17 ff.

⁵³⁶ Vgl. BAUM/COENENBERG/GÜNTHER (2004), S. 345; LINK (2010), S. 247.

⁵³⁷ Vgl. KAPLAN/NORTON (1992), S. 72.

⁵³⁸ Vgl. GLEICH (2001), S. 52 f.; REICHMANN (2006), S. 602 f. Integration von Shareholder- und Stakeholderorientierung sowie Resource-Based-View und Market-Based-View.

Customer Recovery Zielen werden in den erfolgsrelevanten Perspektiven jeweils konkrete Zielvorgaben, Leistungsmaßgrößen und Maßnahmen abgeleitet.⁵³⁹ Ferner werden für sämtliche Erfolgsgrößen – Balance zwischen monetären und nichtmonetären, formal- und sachzielorientierten, quantitativen und qualitativen, vergangenheits- und zukunftsorientierten sowie internen und externen Kennzahlen – kausale Abhängigkeiten in Form von **Ursache-Wirkungs-Beziehungen** innerhalb und zwischen den Perspektiven erfasst (Strategy Maps), wodurch gewissermaßen eine Modellierung der Wertschöpfungskette im Customer Recovery Management erfolgt.⁵⁴⁰

Die Customer Recovery Scorecard schafft somit messbare, durchgängig aufeinander aufbauende Zielvorgaben, die es ermöglichen, den Erfolg des Customer Recovery Managements ex ante zu prognostizieren und ex post zu kontrollieren.⁵⁴¹ Da die Erfolgskontrolle untrennbar mit der Erfolgsplanung verbunden ist, dienen die gemessenen Zielerreichungsgrade (retrospektivische Funktion von Erfolgsgrößen) wiederum als Grundlage für eine verbesserte Erfolgsplanung (prospektivische Funktion von Erfolgsgrößen).

Durch die Verknüpfung von Leistungstreibern mit Ergebniskennzahlen über Ursache-Wirkungs-Ketten ist die Scorecard ein Fundament für ein Früherkennungs- bzw. Risikomanagementsystem; weiche Indikatoren wirken als Frühwarnindikatoren und oftmals stimmen die kritischen Erfolgsfaktoren mit den zentrale Chancen und Risiken bestimmenden Einflussfaktoren überein.⁵⁴² Die Scorecard weist also einen Feedforward-Charakter auf, dem im Rahmen des Customer Recovery Managements – insbesondere hinsichtlich der Erfolgsvorsteuerung und der Früherkennung von Kundenabwanderungen – ein hoher Stellenwert zukommt. Die große Überlegenheit des Feedforward-Prinzips besteht offensichtlich in der Möglichkeit, den Erfolg nicht einfach nur feststellen, sondern auch in seiner Höhe beeinflussen zu können.⁵⁴³ Erst damit wird dem Kern der Führungsaufgabe Rechnung getragen. Vor diesem Hintergrund kann das Controllinginstrument der BSC als „**Weg zum Erfolg**“ bzw. als „Weg zum Ziel“ aufgefasst werden.

⁵³⁹ Vgl. HAHN/HUNGENBERG (2001), S. 251 ff.

⁵⁴⁰ Vgl. LINK/KRAMM (2006), S. 557; LINK (2010), S. 248.

⁵⁴¹ Vgl. hierzu und im Folgenden SEIDL (2009), S. 19.

⁵⁴² Vgl. GLEIBNER/ROMEIKE (2005), S. 68 f.; WEBER/SCHÄFFER (2000), S. 73; zur engen Anbindung einer BSC zum Risikomanagementsystem siehe auch HORVÁTH/GLEICH (2000), S. 115; zur Erweiterung der BSC um Risikoaspekte vgl. LINK/MÜNSTER (2007), S. 148.

⁵⁴³ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK (2009b), S. 39.

Einer in den letzten Jahren vermehrt aufkommenden Kritik⁵⁴⁴ an der BSC entgegen WEBER ET AL: „*Im Feld der Unternehmenssteuerung ist kein [...] Ansatz am Horizont zu sehen, der in ähnlicher Weise die Probleme ‚Umsetzung von Strategien‘ und ‚Ausbalancieren monetärer und nicht-monetärer Ziele‘ so elegant und praxisorientiert lösen kann. Wenn die Balanced Scorecard nicht wie gewünscht funktioniert, liegt das nicht an Konstruktionsmängeln des Instruments selbst, sondern an Fehlern, damit umzugehen.*“⁵⁴⁵

In Bezug auf den letzten Aspekt dieser Aussage soll abschließend auf die Notwendigkeit der Beachtung wichtiger **Anwendungsgrundsätze** hingewiesen werden.⁵⁴⁶

- Commitment bzw. Bekenntnis des Managements im Hinblick auf die Einführung und konsequente Nutzung der BSC;
- Kalkulation eines entsprechend hohen Aufwandes;
- Kommunikation der Strategie durch Dokumentation bzw. Visualisierung der Perspektiven, Ziele und Ursache-Wirkungs-Beziehungen in Strategy Maps;
- Konzentration auf Größen von wirklich strategischer Bedeutung, d.h. Beschränkung auf max. fünf Perspektiven mit jeweils fünf Zielen und insgesamt max. 25 Kennzahlen;
- Konzentration auf diejenigen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, auf denen die Strategie beruht;
- Implementierung der BSC als Managementsystem;
- Verknüpfung der BSC mit der Planung, Budgetierung (Ressourcenallokation) und Personalführung (Vergütungs- und Anreizsysteme);
- Nutzung der BSC als Risikomanagement- bzw. Früherkennungssystem.

Soeben wurde aufgeführt, dass die Beschränkung auf eine begrenzte Anzahl von Perspektiven und Kennzahlen für die Ausgestaltung einer BSC unbedingt notwendig ist. LINK schlägt hierzu die Unterscheidung in ein „**Cockpit**“ und ein „**Audit**“ vor.⁵⁴⁷ Perspektiven, die eine hohe Vorsteuerungsbreite (d.h. zahlreiche Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu anderen Perspektiven) sowie ein hohes Aktivitätsniveau (d.h. häufige Änderungen in den Zielgrößen und Kennzahlen) aufweisen, erfordern eine permanente Kontrolle im Rahmen eines Cockpits („sichtbarer“ Teil einer BSC). Hingegen erscheint für Perspektiven mit niedrigem Aktivitätsniveau eine intervallmäßige Kontrolle im Rahmen eines Audits ausreichend („unsichtbarer“ Teil einer BSC).

⁵⁴⁴ Siehe im Einzelnen REINECKE (2004), S. 111 ff.

⁵⁴⁵ WEBER/RADTKE/SCHÄFFER (2006), S. 7.

⁵⁴⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK (2010), S. 249 f. und die dort angeführten Literaturhinweise.

⁵⁴⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK (2010), S. 252 f.; ergänzend KÜTZ (2006), S. 176.

5.1.2 Vom Kennzahlen- zum Managementsystem

Nach KAPLAN und NORTON stellt die BSC nicht nur ein mehrdimensionales Kennzahlensystem dar, sondern vielmehr sollte sie als Managementsystem – gewissermaßen als Bindeglied zwischen strategischem und operativem Management – die Formulierung und erfolgreiche Umsetzung von Strategien unterstützen.⁵⁴⁸ Diesbezüglich sind in der Unternehmenspraxis oftmals Defizite zu beobachten, vor allem dahingehend, dass einerseits Strategien nur unzureichend mit operativen Plänen, den Zielvorgaben von funktionalen Bereichen und Mitarbeitern oder der Ressourcenallokation verknüpft sind (Implementierungslücke) und dass andererseits taktisches statt strategischem Feedback vorherrscht.⁵⁴⁹

Mit dem Einsatz der Customer Recovery Scorecard sollen diese Problemfelder im Rahmen des Customer Recovery Managements überwunden werden. In diesem Zusammenhang formulieren KAPLAN und NORTON einen strategischen Handlungsrahmen, der vier **Managementprozesse** miteinander verbindet (Abbildung 26).

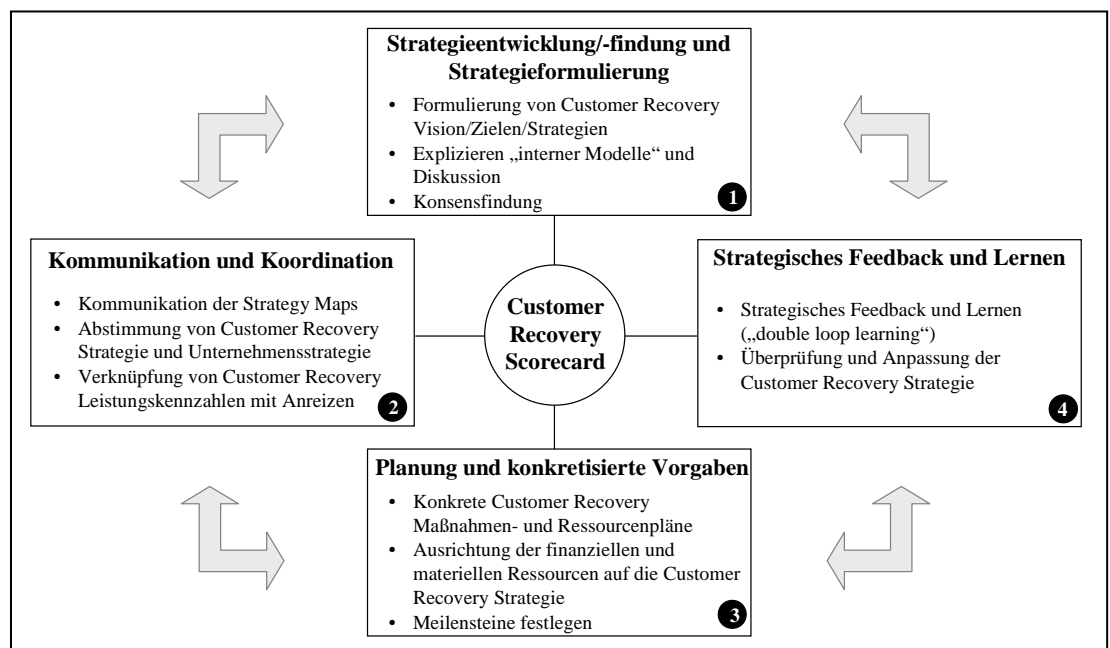


Abbildung 26: Customer Recovery Scorecard als Managementsystem
Quelle: z.T. in Anlehnung an KAPLAN/NORTON (1997), S. 10

Im Zuge des **Strategieentwicklungs**prozesses wird die Customer Recovery Strategie geklärt und formuliert, so dass die strategische Ausrichtung für alle transparent wird

⁵⁴⁸ Vgl. KAPLAN/NORTON (1996), S. 75 ff.

⁵⁴⁹ Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 18, 186 ff.; REINECKE (2001), S. 691; KÖHLER (2001), S. 15.

und ein Konsens bezüglich der Ziele besteht.⁵⁵⁰ Der Prozess der **Strategiefindung** und Erarbeitung der Scorecard wird als mindestens genauso wertvoll wie die resultierende Scorecard selbst erachtet, denn hier sind alle Führungskräfte dazu aufgefordert, ihre Vorstellungen über Erfolgsfaktoren und Strategy Maps zu präzisieren und offenzulegen.⁵⁵¹ Die „internen Modelle“ der Führungskräfte können dann einer kritischen Diskussion ausgesetzt werden, was dem Ansatz des organisationalen Lernens entspricht und eine professionelle Entscheidungsfindung ermöglicht.⁵⁵²

In einem nächsten Schritt wird die Customer Recovery Strategie kommuniziert, mit anderen Zielen abgestimmt und mit Anreizsystemen verknüpft. Durch die top-down und bottom-up **Kommunikation** und explizite Verdeutlichung kausaler Zusammenhänge in Gestalt von Strategy Maps werden die Leistungsprozesse des Customer Recovery Managements sowie die spezifischen Ziele und Strategien für alle Beteiligten nachvollziehbar.⁵⁵³ Die Customer Recovery Strategie ist in die übergeordnete Gesamtunternehmensstrategie einzubetten, damit eine einheitliche Zielausrichtung gewährleistet werden kann.⁵⁵⁴ Da die Scorecard ferner zur strategiekonformen Orientierung der Handlungsträger beitragen soll, bietet sich eine Verknüpfung von Customer Recovery Leistungskennzahlen mit Anreiz- und Vergütungssystemen an.⁵⁵⁵

Der sich anschließende Managementprozess umfasst das systematische Herunterbrechen der Customer Recovery Strategie in konkrete Aktionen („**translating/putting strategy into action**“). Infolgedessen werden alle Beteiligten bezüglich der Erfolgsgrößen sensibilisiert. Neben den personellen sind nun auch die finanziellen und materiellen Ressourcen auf die Customer Recovery Strategie abzustimmen.⁵⁵⁶

Letztlich ermöglicht die Customer Recovery Scorecard mittels strategischer Rückkopplung (feedforward) im Sinne eines „double loop learning“ die Überprüfung und Anpassung der Strategie.⁵⁵⁷ Dadurch wird **strategisches Lernen** sichergestellt und die Entscheidungsqualität kann nachhaltig verbessert werden.

⁵⁵⁰ Vgl. GÜNTHER/GRÜNING (2001), S. 290.

⁵⁵¹ Vgl. hierzu und im Folgenden WEBER/SCHÄFFER (2000), S. 16.

⁵⁵² Vgl. LINK/SEIDL (2008a). Auf Basis des Decision Calculus-Ansatzes von LITTLE ist das Explizieren interner Modelle einem Aufzwingen externer Modelle vorzuziehen. Letzteres kann bei den Managern zu Problemen führen (Akzeptanzprobleme: Fremdbestimmungs-, Isomorphie-, Scheingenauigkeits- und Aufwandsproblem; siehe hierzu ausführlich LINK (2009a), S. 168).

⁵⁵³ Vgl. HORVÁTH (2006), S. 244 f.

⁵⁵⁴ Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2000), S. 14.

⁵⁵⁵ Vgl. HAHN/HUNGENBERG (2001), S. 253; LINK (2010), S. 248.

⁵⁵⁶ Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2000), S. 14 f.

⁵⁵⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden REINECKE (2004), S. 109; GLADEN (2003), S. 26.

5.1.3 Einschränkungen der Customer Recovery Scorecard

Im Zusammenhang mit der Modellierung von Kausalbeziehungen zwischen vorökonomischen Größen und ökonomischen Oberzielen werden in besonderem Maße die mit dem BSC-Konzept verbundenen Probleme und Schwierigkeiten deutlich.⁵⁵⁸

Die gesamte **Erfolgsfaktorenforschung**⁵⁵⁹ zählt zu den komplexesten und zugleich schwierigsten Aufgabengebieten der BWL. Auf der Suche nach den Stellhebeln bzw. Schlüsselvariablen, die den Unternehmenserfolg signifikant beeinflussen, langfristig wirksam sind und einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz begründen („critical success factors“), ist es bislang nur in sehr begrenztem Umfang gelungen, generalisierbare Erkenntnisse zu erzielen.⁵⁶⁰ Die Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung erweisen sich z.T. als instabil und sehr heterogen, d.h. manche widersprechen sich sogar, wodurch eine eindeutige Ableitung relevanter Erfolgsdeterminanten erheblich erschwert wird. Diesbezüglich ist zu konstatieren, dass **Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge kontextspezifisch** bzw. -abhängig sind und insofern **keine Allgemeingültigkeit** aufweisen.⁵⁶¹

Darüber hinaus zeigen Controllinginstrumente, wie z.B. die Stärken-/Schwächen-Analyse⁵⁶², dass jede Strategie unternehmensindividuell zu gestalten und anzupassen ist: „Eine Strategie ist immer etwas Maßgeschneidertes“⁵⁶³; dies gilt auch für ein Kennzahlen- bzw. Managementsystem wie die BSC.

Im folgenden Kapitel sind die für das Customer Recovery Management erfolgsrelevanten Perspektiven zu identifizieren, die strategischen Zielvorgaben für die kritischen Erfolgsfaktoren festzulegen und zur Messung des Realisierungsgrades geeignete Kennzahlen (Key Performance Indicators) zu definieren. Dabei erfolgt eine Visualisierung der Ursache-Wirkungs-Ketten zwischen den Zielen und Kennzahlen, die für die Erfolgsmodellierung im Customer Recovery Management als besonders wichtig erachtet werden. Unter Bezugnahme auf die Defizite der Erfolgsfaktorenforschung ist anzumerken, dass die nachfolgend dargelegten Kennzahlen lediglich einen

⁵⁵⁸ Vgl. LINK (2010), S. 248.

⁵⁵⁹ Einen Meilenstein in der Erfolgsfaktorenforschung stellt die PIMS-Studie dar (allgemeine Erfolgsfaktoren: Strategie, Struktur, Systeme (hard facts) und Fähigkeiten, Mitarbeiter, Stil/Kultur, gemeinsame Werte (soft facts); spezielle Erfolgsfaktoren: relativer Marktanteil, Leistungsqualität, Investitionsintensität, Innovationsrate, vertikale Integration); siehe im Einzelnen LINK/WEISER (2006), S. 140 f.

⁵⁶⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK/WEISER (2006), S. 48, 143.

⁵⁶¹ Zur Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung siehe ausführlich MATZ (2007), S. 18 ff.

⁵⁶² Vgl. LINK/WEISER (2006), S. 119 ff.

⁵⁶³ LINK (2010), S. 248 f.

exemplarischen Charakter aufweisen. Es wird beschrieben, wie es im Unternehmen aussehen könnte; die hier entwickelte Scorecard gewinnt damit auch den Charakter eines „Angebots“ professioneller Managementunterstützung zur Steuerung des nachhaltigen Customer Recovery Erfolgs. Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Kontextbedingungen, Branchenbesonderheiten und Unternehmensspezifika sollte eine unternehmensindividuelle Gestaltung der Scorecard erfolgen. Abermals ist darauf hinzuweisen, dass keineswegs von einer Allgemeingültigkeit der Zusammenhänge ausgegangen werden kann, sondern jedes Unternehmen die Intensität der Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Erfolgsgrößen sowie die Wirkung des Customer Recovery Managements auf den Kunden- und Unternehmenserfolg individuell analysieren sollte.

5.2 Konzeptionalisierung einer Customer Recovery Scorecard

In diesem Kapitel wird eine Scorecard speziell für das Customer Recovery Management entwickelt.⁵⁶⁴ Nachstehende Abbildung 27 zeigt die Perspektiven der Scorecard – **Finanz-, Kunden-, Prozess-, Potenzial- und Wettbewerbsperspektive** – in einer Gesamtübersicht im Rahmen des kontributionsorientierten Controllingansatzes.

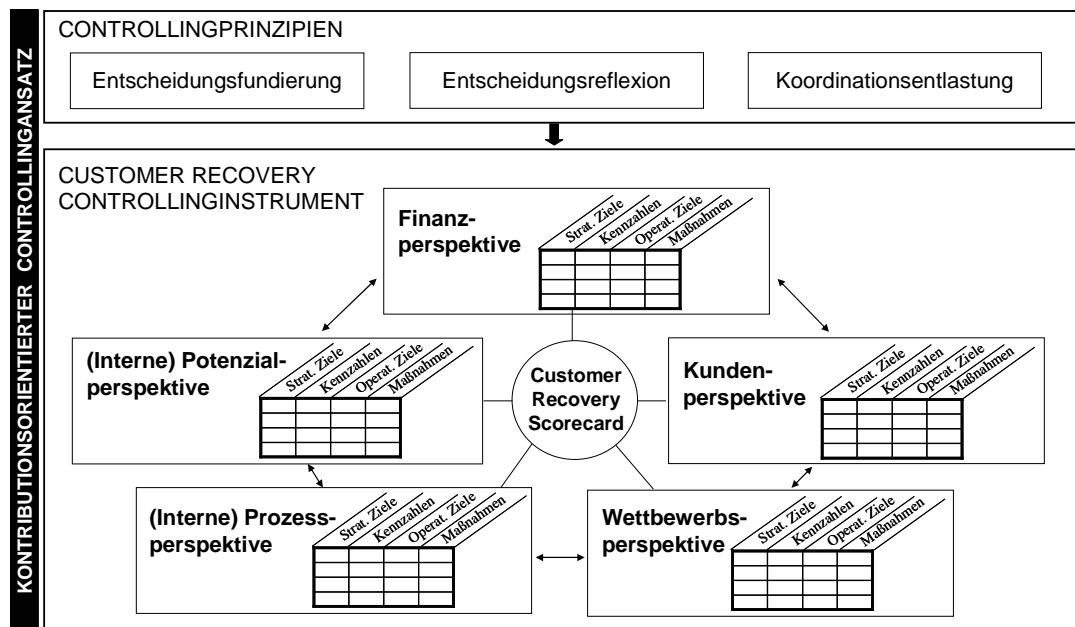


Abbildung 27: Customer Recovery Scorecard im Rahmen des kontributionsorientierten Controllingansatzes

Quelle: Eigene Darstellung

⁵⁶⁴ Zu BSC-Varianten siehe z.B. GRANDJOT (2006): Mobile Commerce; LINK/KRAMM (2006): Direktmarketing; STAUSS/SEIDEL (2007): Beschwerdemanagement; KÜTZ (2006) und HESS (2006): IT.

5.2.1 Finanzperspektive

Die finanzwirtschaftliche Perspektive zeigt auf, inwieweit die Implementierung der Customer Recovery Strategie zu einer Steigerung des Unternehmensergebnisses beiträgt; es geht also um die Performance des Customer Recovery Managements als Beitrag zum ökonomischen Unternehmenserfolg.⁵⁶⁵ Die **Ergebniskennzahlen** messen, ob und zu welchem Ausmaß die festgelegten Ziele des Customer Recovery Managements erreicht werden. Dabei übernehmen die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen eine Doppelfunktion, indem sie einerseits die von der Strategie zu erwartenden Wertbeiträge repräsentieren und andererseits als Endziele für die Zielgrößen und Kennzahlen der anderen Perspektiven fungieren.⁵⁶⁶ Letztere sind über Ursache-Wirkungs-Beziehungen mit den finanziellen Zielen verbunden.

Der Ergebnisebene kommt angesichts der Controlling-Kernfunktion der Sicherstellung von Erfolg eine herausragende Bedeutung zu. Investitionen in ein Customer Recovery Management sind unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten nur dann sinnvoll, wenn sie profitabel sind und im Vergleich zu alternativen Mittelverwendungen eine höhere Rentabilität aufweisen.⁵⁶⁷ Aus finanzwirtschaftlicher Perspektive liegt daher der Fokus insbesondere auf folgenden Zielen bzw. Zielgrößen – basierend auf dem Nutzen-, Kosten- und Wirtschaftlichkeitsmodell aus Kapitel 4.2.3.2:⁵⁶⁸

- **Steigerung des Nutzens des Customer Recovery Managements**
(*Customer Recovery Nutzen: CRN*),
- **Senkung der Kosten des Customer Recovery Managements**
(*Customer Recovery Kosten: CRK*),
- **Steigerung des Gewinns des Customer Recovery Managements**
(*Customer Recovery Gewinn: CRG = CRN – CRK*),
- **Steigerung der Rentabilität des Customer Recovery Managements**
(*Return on Customer Recovery: RoCR = CRG/CRK*).

Da zu erwarten ist, dass die Customer Recovery Rentabilität zwischen unterschiedlichen Kundengruppen variiert, sind im Hinblick auf eine erfolgsoptimale Aktions- und Budgetsteuerung innerhalb des Customer Recovery Managements kundensegmentspezifische Rentabilitäten zu bestimmen.⁵⁶⁹

⁵⁶⁵ Vgl. REINARTZ/KRAFFT/HOYER (2004), S. 293 ff.; WEBER/SCHÄFFER (2000), S. 3.

⁵⁶⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden KAPLAN/NORTON (1997), S. 46.

⁵⁶⁷ Vgl. STAUSS/FRIEGE (2003), S. 532.

⁵⁶⁸ Zur Berechnung der ökonomischen Erfolgsgrößen siehe die Formeln (1) bis (5) auf den Seiten 114-117; zu den Nutzenkategorien siehe S. 113 f., zu den Kostenkategorien siehe S. 116.

⁵⁶⁹ Vgl. MÜNSTER/SEIDL (2008a), S. 320.

Im Zusammenhang mit der Frage, welchen Beitrag das Customer Recovery Management zum Unternehmenswert leistet, spielt auch der **Customer Equity** eine wichtige Rolle.⁵⁷⁰ Der Kapitalwert des Kundenstammes wird als maßgeblicher marktorientierter Werttreiber des Shareholder Value⁵⁷¹ gesehen; dieser Spitzenkennzahl wird ein hohes Steuerungspotenzial für das Oberziel der Unternehmenswertsteigerung zugesprochen.⁵⁷²

Angesichts ihrer Kopplungsfunktion zwischen dem Customer Recovery Kennzahlensystem und dem gesamtunternehmerischen Kennzahlensystem dienen die formalökonomischen Ergebniskennzahlen einer übergreifenden Steuerung im Sinne der finanzwirtschaftlichen Gesamtunternehmensziele.⁵⁷³ Diesbezüglich hat sich in der Marketingwissenschaft die Unterscheidung von drei Zielkategorien bewährt, nämlich erstens **Gewinn** bzw. Profitabilität, zweitens **Wachstum** und drittens **Sicherheit** bzw. Risikominimierung. Zur Operationalisierung der erstgenannten Zielkategorie eignen sich beispielsweise Kennzahlen wie der Unternehmenswert, Economic Value Added (EVA), Market Value Added (MVA), Earnings before Interest and Taxes (EBIT), Return on Investment (ROI), Return on Capital Employed (ROCE), Weighted Average Cost of Capital (WACC), die Gesamtkapital- und Eigenkapitalrentabilität oder Umsatzrendite.⁵⁷⁴ Ein Beispiel für eine Kennzahl der Wachstumskategorie ist die Umsatzwachstumsrate bzw. der wertmäßige Marktanteilswachstum, absolut oder relativ zur Branche bzw. zum Hauptkonkurrenten.⁵⁷⁵ Schließlich können als Sicherheits- bzw. Risikokennzahlen z.B. die Eigenkapitalquote, Liquiditätsreichweite, der (dynamische) Verschuldungsgrad, Risk Adjusted Return on Capital (RAROC), Return on Risk Adjusted Capital (RORAC) oder Value-at-Risk herangezogen werden.⁵⁷⁶ Eine Kennzahl, die alle drei Zielkategorien integriert und die finanzwirtschaftliche Ergebniszielorientierung ausdrückt, ist der Cash Flow.⁵⁷⁷

⁵⁷⁰ Einflussfaktoren des Customer Equity: Größe des Kundenstamms, Zuwachsrate des Kundenstamms, Abwanderungswahrscheinlichkeiten und -intensitäten, maximal erreichbarer Share of Wallet, Preisbereitschaft der Kunden, Kosten von Kundenakquisitions- und -bindungsmaßnahmen, Zahlungsverhalten und -risiken von Kunden (vgl. REINECKE (2004), S. 342).

⁵⁷¹ Vgl. RAPPAPORT (1995); GLADEN (2003), S. 42 ff.; HAHN/HUNGENBERG (2001), S. 192 ff.

⁵⁷² Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 802 f.; zum Customer Equity als Prädiktor der Aktienkursperformance siehe BAUER/STOKBURGER/HAMMERSCHMIDT (2006), S. 163; zur Ermittlung des ROI auf Basis des Customer Equity siehe RUST/LEMON/ZEITHAML (2004), S. 120 ff.

⁵⁷³ Vgl. hierzu und im Folgenden REINECKE (2004), S. 245; siehe auch die Wirkungseffekte der Kundenbindung „mehr Gewinn/Rentabilität, Wachstum, Sicherheit“ bei DILLER (2006), S. 101.

⁵⁷⁴ Siehe hierzu ausführlich HORVÁTH (2006), S. 131, 484, 490, 548.

⁵⁷⁵ Vgl. REINECKE (2004), S. 247.

⁵⁷⁶ Vgl. GLEIBNER/ROMEIKE (2005), S. 69.

⁵⁷⁷ Siehe hierzu ausführlich HORVÁTH (2006), S. 424 ff.

Beispielhaft wird in Abbildung 28 – in Anlehnung an das Dupont-Schema – ein möglicher Kennzahlenaufbau zur Ermittlung des **ROI** von Customer Recovery Aktivitäten dargestellt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die genannten Kennzahlen ausschließlich auf dem direkt messbaren Response von Customer Recovery Maßnahmen beruhen und somit auch nur einen Ausschnitt ihrer gesamten Wirkung messen.⁵⁷⁸ Qualitative, nichtmonetäre Ziel- bzw. Erfolgsgrößen, wie beispielsweise Image- und Einstellungswirkungen, werden hierdurch nicht erfasst.

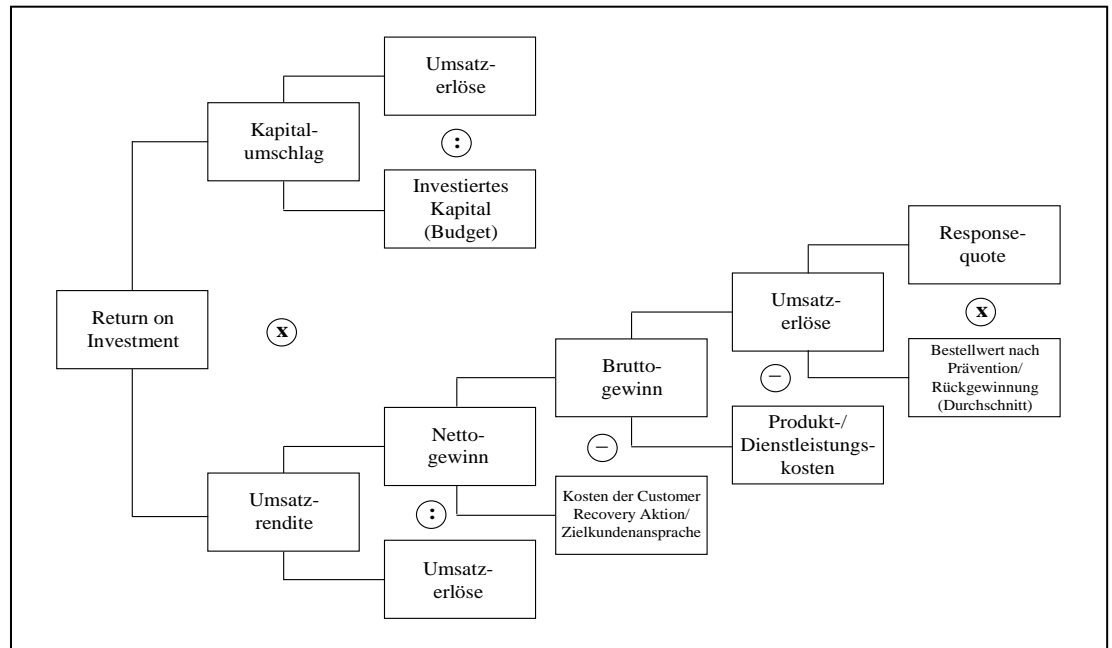


Abbildung 28: Kennzahlensystem zur Ermittlung des ROI von Customer Recovery Maßnahmen
Quelle: In Anlehnung an MANN (2006), S. 369

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die finanziellen Ergebnisgrößen das Zielsystem eines Unternehmens bzw. des Customer Recovery Managements widerspiegeln. Diese beeinflussen sowohl die Customer Recovery Strategie als auch alle damit verbundenen Kennzahlen auf den anderen Ebenen maßgeblich. In der Finanzperspektive wird geklärt, wie leistungsfähig das Customer Recovery Management bezüglich der Erreichung der Unternehmensziele respektive der langfristigen Sicherung der Unternehmensexistenz ist, wie hoch der Wert des Customer Recovery Managements ist und wie eine dauerhafte Effektivität und Effizienz des Customer Recovery Managements sichergestellt werden kann.

⁵⁷⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden MANN (2006), S. 369 f.

5.2.2 Kundenperspektive

Da das Customer Recovery Management auf den Kunden gerichtet ist, spielt die Kunden(erfolgs)perspektive als Basis für die Realisierung der finanzwirtschaftlichen Zielgrößen eine große Rolle. Die Kunden(erfolgs)perspektive verfolgt die Zielsetzungen, die Kundeninvestitionswürdigkeit zu steigern, die Kundenpotenziale stärker auszuschöpfen, die Kundenstruktur zu optimieren sowie die Kundenwahrnehmung positiv zu beeinflussen.⁵⁷⁹

5.2.2.1 Customer Recovery (Miss-)Erfolgskette

Zur Messung des Erfolgs beim Kunden können mehrere Controllingebenen unterschieden werden,⁵⁸⁰ welche sich anhand einer (Miss-)Erfolgskette aufzeigen lassen. Erfolgsketten dienen zur Strukturierung von Erfolgsgrößen durch inhaltliche Verknüpfung von Variablen, die miteinander in Zusammenhang stehen.⁵⁸¹ Die exemplarische Erfolgskette des CRM nach BRUHN unterstellt in stark vereinfachter Form eine positive Beziehung zwischen den Variablen Relationship Marketing, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und ökonomischer Erfolg.⁵⁸² Sie dient allgemein als Grundlage für die Planung, Steuerung und Kontrolle von Kundenbeziehungen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob bezüglich der Kundenabwanderung bzw. der Kundenrückgewinnung ähnliche Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge existieren. Die Grundstruktur einer Erfolgskette besteht aus folgenden Elementen:⁵⁸³

1. **Input** des Unternehmens (Unternehmensaktivitäten, z.B. Customer Recovery Maßnahmen),
2. **Psychologische Wirkungen** beim Kunden,
3. **Verhaltenswirkungen** beim Kunden (Verhaltensabsicht und Verhalten),
4. **Output** des Unternehmens; Ergebnis bzw. ökonomischer (Miss-)Erfolg – auf Unternehmensebene (z.B. Gewinn, Umsatz, Rendite) oder auf Kundenebene (z.B. CLV, Kundendeckungsbeitrag).

⁵⁷⁹ Vgl. KAPLAN/NORTON (1992), S. 73 f.; WEBER/SCHÄFFER (2000), S. 9 f.

⁵⁸⁰ Vgl. REINECKE/DITTRICH (2006), S. 329 ff.

⁵⁸¹ Vgl. BRUHN (2009b), S. 66: Die Zusammenhänge innerhalb einer Erfolgskette sind nicht eindeutig; einerseits beeinflusst eine unabhängige Größe eine abhängige nicht zu 100%, andererseits können die Zusammenhänge je nach Kunde, Unternehmen, Branche etc. unterschiedlich sein. Dies lässt sich auf moderierende Faktoren zurückführen, die auf die Kettenglieder wie auch die Beziehungen zwischen den Kettengliedern Einfluss nehmen.

⁵⁸² Vgl. hierzu und im Folgenden BRUHN (2009b), S. 67; siehe hierzu auch die originäre Service Profit Chain von HESKETT/SASSER/SCHLESINGER (1997), S. 18 ff.

⁵⁸³ Vgl. REINECKE/DITTRICH (2006), S. 329; BRUHN (2009b), S. 66.

Abbildung 29 überträgt die vorgenannten Prozesselemente auf das Customer Recovery Management. Auf Basis dieser Customer Recovery (Miss-)Erfolgskette werden nachfolgend in den einzelnen Controllingebenen zentrale Erfolgsgrößen erarbeitet sowie deren Wirkungszusammenhänge innerhalb und zwischen den Ebenen erläutert.

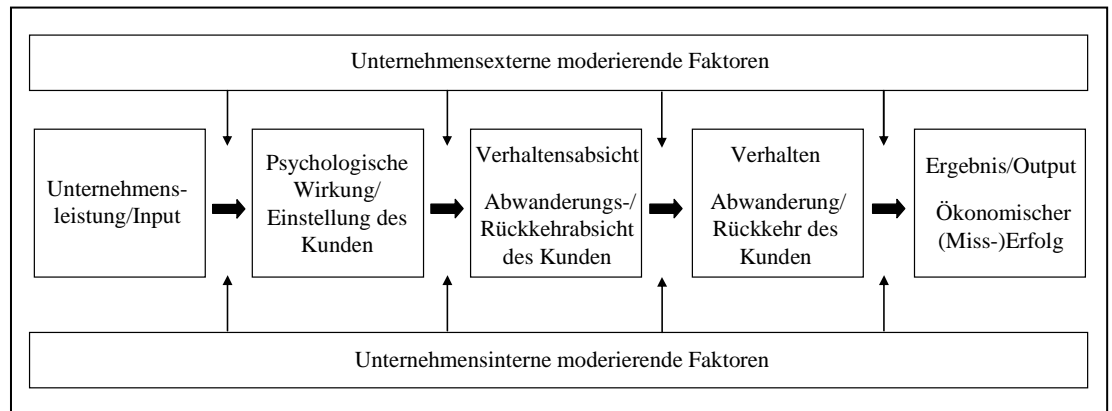


Abbildung 29: Grundstruktur einer (Miss-)Erfolgskette im Customer Recovery Management
Quelle: Modifikation von BRUHN (2009b), S. 66

Die **Einstellung** des Kunden gegenüber dem Unternehmen und seinen Leistungen ergibt sich aus den subjektiv wahrgenommenen und beurteilten Leistungsmerkmalen.⁵⁸⁴ Dabei könnte man zunächst grundsätzlich annehmen – in Anlehnung an die „Theory of Reasoned Action“ bzw. die „Theory of Planned Behavior“, dass eine positive Kundeneinstellung bzw. ein gewisses Ausmaß an Zufriedenheit, Vertrauen, Commitment, Involvement etc. eher zu positiven Verhaltensabsichten und letztlich zu positivem Verhalten (hier: keine Abwanderung bzw. Kundenrückkehr) führt.⁵⁸⁵ Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass eine negative Kundeneinstellung eher negative Verhaltensabsichten (hier: Abwanderungsabsicht bzw. keine Rückkehrabsicht) und negatives Verhalten (hier: Kundenabwanderung bzw. keine Kundenrückgewinnung) zur Folge hat. Während diese Annahmen in der Tendenz von empirischen Studien

⁵⁸⁴ Vgl. TERLUTTER (2006), S. 272 ff.

⁵⁸⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden BAUER/STOKBURGER/HAMMERSCHMIDT (2006), S. 105 ff.; SEIDL (2009), S. 21; ZEITHAML/BERRY/PARASURAMAN (1996), S. 33.

Gemäß Meta-Analysen kann die „Theory of Reasoned Action“ zwischen 19% und 50% der Varianz der Verhaltensabsichten von Individuen erklären (vgl. hierzu und im Folgenden KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN (2009), S. 213 und die dort angeführte Literatur). Als Kritik gegen die beiden Theorien der Konsumentenverhaltensforschung wird u.a. angeführt, dass damit keine Verhaltensabsichten geklärt werden können, die impulsiv getätigt werden (hier: impulsive „Radikal-/Kurzschlussabwanderung“ bzw. -rückkehr), dass Einstellungen auch aufgrund von Habitualisierungen entstehen können und Rückwirkungen des Verhaltens auf die Einstellung existieren, die im Modell unberücksichtigt bleiben.

bekräftigt werden,⁵⁸⁶ stellen andere Untersuchungen dagegen deutlich heraus, dass eine positive Einstellung (z.B. Kundenzufriedenheit) nicht unbedingt auch ein Garant dafür ist, dass Kunden nicht abwandern,⁵⁸⁷ bzw. dass aus einer negativen Einstellung (z.B. Kundenunzufriedenheit) nicht zwangsläufig eine Kundenabwanderung resultiert (siehe hierzu Kapitel 5.2.2.2).

Die **Verhaltensabsicht** eines Kunden gilt als ein Indikator für künftiges Kundenverhalten.⁵⁸⁸ Auch wenn eine vorerst gedankliche Verhaltensabsicht nicht zwingend mit dem final beobachtbaren Verhalten übereinstimmen muss, so liegen Verhaltensabsichten doch näher am Kundenverhalten als Einstellungskonstrukte.⁵⁸⁹

Das konkrete **Kundenverhalten**, wie z.B. eine reduzierte Kontakt- bzw. Kauffrequenz, Beschwerden oder eine Kundenabwanderung bzw. -rückkehr, ist das Resultat aus Einstellung und Verhaltensabsicht.⁵⁹⁰

Das Kundenverhalten schlägt sich letzten Endes im **(ökonomischen) Ergebnis** nieder. Ergebnisgrößen stellen eine wichtige Grundlage zur Selektion von Zielkunden für den Einsatz von Customer Recovery Maßnahmen dar.⁵⁹¹

Der Erfolg des Customer Recovery Managements spiegelt sich auf allen Kunden-Controllingebenen wider.⁵⁹² Die Aufgabe des Controlling besteht nun darin, zu messen, inwieweit sich Präventions- bzw. Rückgewinnungsmaßnahmen auf die Einstellung, die Verhaltensabsicht, das Verhalten und das Ergebnis des Kunden ausgewirkt haben (siehe Kapitel 5.2.2.2 bis 5.2.2.4).

Da die Art der Customer Recovery Maßnahmen wie auch deren Erfolg zu einem großen Ausmaß von den kundenspezifischen Merkmalen abhängen, ist es sinnvoll, auf Basis dieser Merkmale eine Segmentierung vorzunehmen und – unter Beachtung von Wirtschaftlichkeitsaspekten – die Erfolgsgrößen kundensegmentspezifisch oder gar kundenindividuell auf der Ebene des Einzelkunden zu ermitteln.⁵⁹³

⁵⁸⁶ Vgl. u.a. BANSAL/TAYLOR (1999); GARBARINO/JOHNSON (1999); MICHELL/CATAQUET/HAGUE (1992); MORGAN/HUNT (1994); PING (1995); ROOS (1999a); STEWART (1998b).

⁵⁸⁷ Vgl. BOLTON/BRONKHORST (1995); JONES/SASSER (1995); CAPRARO/BRONIARCZYK/SRIVASTAVA (2003), S. 164.

⁵⁸⁸ Vgl. KUB/TOMCZAK (2007), S. 159.

⁵⁸⁹ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN (2009), S. 221; CHANDON/MORWITZ/REINARTZ (2005), S. 1 ff.

⁵⁹⁰ Vgl. BRUHN (2009b), S. 84; SEIDL (2009), S. 21.

⁵⁹¹ Vgl. HIPPER (2006), S. 22 f.

⁵⁹² Vgl. hierzu und im Folgenden SEIDL (2009), S. 21.

⁵⁹³ Vgl. SEIDL (2009), S. 21.

5.2.2.2 Psychologische Wirkungen beim Kunden

Psychologische Wirkungen stehen in direktem Zusammenhang mit den Einstellungen eines Kunden. Einstellungen werden als „*die subjektiv wahrgenommene Eignung eines Gegenstandes zur Befriedigung einer Motivation*“⁵⁹⁴ aufgefasst und man geht davon aus, dass sie vornehmlich von der emotionalen (positiven oder negativen) Haltung gegenüber einem Gegenstand geprägt werden.⁵⁹⁵ Einstellungen sind die am häufigsten zur Erklärung des Kundenverhaltens herangezogenen Variablen.⁵⁹⁶

Zur Erfassung der Wirkungsbeziehungen zwischen den relevanten Konstrukten im Rahmen der Controllingebene der Kundeneinstellung ist zunächst ein Bezug zur Unternehmensleistung herzustellen. Die Leistungsqualität – definiert als die Fähigkeit einer Unternehmung, mit ihren Leistungen die Kundenerwartungen zu erfüllen⁵⁹⁷ – bildet die Grundvoraussetzung für weitere psychologische und verhaltensbezogene Wirkungen beim Kunden.⁵⁹⁸ Hierbei können drei Leistungsdimensionen unterschieden werden: die **Potenzialdimension** (Leistungsvoraussetzungen des Anbieters i.S.v. Ressourcen und Fähigkeiten; siehe Kapitel 5.2.4), die **Prozessdimension** (Leistungserstellungsprozess; siehe Kapitel 5.2.3) und die **Ergebnisdimension** (u.a. Produkt-/Dienstleistungsqualität, Kommunikationsqualität).⁵⁹⁹ Bei der Beurteilung der in Anspruch genommenen Leistung bzw. der Bildung eines Qualitätsurteils orientiert sich der Kunde an seinen Erwartungen,⁶⁰⁰ was bedeutet, dass auch die Kundenerwartungen durch ein Customer Recovery Management systematisch zu analysieren und zu steuern sind. Neben der **wahrgenommenen Leistungsqualität** als Beurteilungsgröße nach Effektivitätsgesichtspunkten spielt auch der **wahrgenommene Wert** – Verhältnis aus dem vom Kunden wahrgenommenen Nutzen und wahrgenommenem Aufwand – als Beurteilungsgröße nach Effizienzgesichtspunkten für die kunden-
seitige Bewertung einzelner Transaktionen und der Beziehung zum Anbieter eine wichtige Rolle.⁶⁰¹

⁵⁹⁴ KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN (2009), S. 215; Einstellung = Motivation (Bedürfnisse, Beweggründe des Verhaltens) + kognitive Gegenstandsbeurteilung.

⁵⁹⁵ Zur Messung von Einstellungen vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN (2009), S. 237 ff.

⁵⁹⁶ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 121 und die dort angeführte Literatur.

⁵⁹⁷ Vgl. MEFFERT/BRUHN (2006), S. 215.

⁵⁹⁸ Vgl. BRUHN (2009b), S. 69.

⁵⁹⁹ Vgl. REINECKE/DITTRICH (2006), S. 329.

⁶⁰⁰ Vgl. MEFFERT/BRUHN (2006), S. 130 f.

⁶⁰¹ Vgl. BRUHN (2009b), S. 74.

In Bezug auf die obige Unterscheidung in wahrgenommene Leistungsqualität und wahrgenommenen Wert (u.a. interpretierbar als Preis bzw. Preis-/Leistungsverhältnis) lässt sich eine Parallele zur Unterscheidung in Qualitäts- und Preiskündiger von STAUSS/SEIDEL ziehen (siehe Kapitel 2.3.1, 4.2.2.1.1).

Eine psychologische Erfolgsgröße, die eng mit der wahrgenommenen Leistungsqualität und dem wahrgenommenen Wert in Verbindung steht und als zentrale Determinante der Verhaltenskonsequenzen – vor allem (abnehmender) Kundenbindung – und letztlich des ökonomischen Kunden- wie auch Unternehmens(miss)erfolgs gilt, ist die **Kunden(un)zufriedenheit**.⁶⁰² Der positive Wirkungszusammenhang zwischen der Qualitätswahrnehmung des Kunden und der Kunden(un)zufriedenheit wird durch eine Vielzahl empirischer Studien bestätigt.⁶⁰³ Angesichts ihrer hohen Relevanz wird die Notwendigkeit eines Controlling dieser Schlüsselgröße für ein erfolgreiches Customer Recovery Management offenkundig.⁶⁰⁴ Nach dem (Dis-)Confirmation-Paradigma⁶⁰⁵ ist sie das Ergebnis eines kognitiven Vergleichsprozesses, wobei die Kundenerwartungen bzw. Idealvorstellungen (Soll) mit den subjektiv wahrgenommenen Leistungen des Anbieters (Ist) verglichen werden.⁶⁰⁶ Werden die Kundenerwartungen erfüllt oder sogar übertroffen, so liegt Kundenzufriedenheit vor; demgegenüber entsteht Kundenunzufriedenheit, wenn die Kundenerwartungen unterschritten werden.

Wie ein Kunde die unternehmerische Leistungsqualität beurteilt und inwiefern eine als mangelhaft bewertete Leistung Auswirkungen auf die Anbieter-Kunde-Beziehung hat, hängt zudem von der persönlichen Toleranzzone bzw. -grenze des Kunden ab: hohe Toleranzgrenzen wirken eher positiv, niedrige eher negativ auf die Beurteilung der Leistungsqualität.⁶⁰⁷

In der Literatur werden zahlreiche Ansätze zur Operationalisierung und Messung von Kundenzufriedenheit diskutiert, u.a. objektive und subjektive, ereignis- und merkmalsorientierte, implizite und explizite, ex ante und ex post sowie ein- und mehrdimensionale Verfahren.⁶⁰⁸ Laut den Ergebnissen einer Korrelationsanalyse besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Durchführung von Kundenzufriedenheitsmessungen und dem CRM-Erfolg.⁶⁰⁹

⁶⁰² Vgl. ANDERSON/FORNELL/MAZVANCHERYL (2004), S. 172 ff.; HIPPER (2006), S. 31.

⁶⁰³ Vgl. u.a. ANDREASSEN (2000), S. 162; BRUHN (2009b), S. 258.

⁶⁰⁴ Vgl. KEHL/ZIPSER (2000), S. 62.

⁶⁰⁵ Als Modellierungsrahmen für die Entstehung von Kundenzufriedenheit werden u.a. auch die Assimilations-, Kontrast-, Attributions-, Equity- und die Prospect-Theorie herangezogen (vgl. HOMBURG/STOCK (2001b), S. 24 ff.), jedoch ist das C/D-Paradigma das bedeutendste und am häufigsten angewandte Erklärungsmodell. Zur Kritik am C/D-Paradigma siehe BRUHN (2009b), S. 76.

⁶⁰⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden KRAFFT (2002), S. 15 f.

⁶⁰⁷ Vgl. MICHALSKI (2002), S. 55, 57.

⁶⁰⁸ Für einen Überblick zu Verfahren der Kundenzufriedenheitsmessung siehe ausführlich BEUTIN (2001), S. 90 ff.; MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 128; KRAFFT (2002), S. 17.

⁶⁰⁹ Vgl. KAMMERER (2005), S. 103.

Für ein gezieltes Controlling des Customer Recovery Managements und damit für dessen erfolgsoptimale Steuerung ist es wichtig, neben der Gesamtzufriedenheit auch Teilzufriedenheiten (z.B. Zufriedenheit mit der Beschwerdebearbeitung, Zufriedenheit mit dem Präventions-/Rückgewinnungsangebot, Zufriedenheit mit der Customer Recovery Prozessqualität) zu ermitteln.⁶¹⁰

Eine bedeutende Kennzahl in diesem Zusammenhang ist der Kundenzufriedenheitsindex (Customer Satisfaction Index, CSI), der als Mittelwert der zugrunde gelegten Indikatoren in integrierter, aggregierter Form die Zufriedenheit von Kunden misst.⁶¹¹

Eine Messskala für die Kundenzufriedenheit, die drei Zufriedenheitsaspekte umfasst – erstens die Globalzufriedenheit, zweitens den Vergleich der erbrachten Leistung mit den Kundenerwartungen und drittens den Vergleich der erbrachten Leistung mit der Idealvorstellung des Kunden bezüglich einer Leistung –, operationalisiert die Kundenzufriedenheit anhand folgender Formulierungen: „Mit der Leistung X bin ich insgesamt zufrieden“, „Die Leistung X hat die Erwartungen, die ich vor der Inanspruchnahme hatte, erfüllt“ und „Die Leistung X kommt meiner Idealvorstellung in dieser Leistungskategorie nahe“.⁶¹²

Die „Vorsteuerungsfunktion“ des Konstrukts Kundenzufriedenheit in Bezug auf verhaltens- und wertorientierte Erfolgsgrößen konnte in einer Vielzahl von Studien empirisch bestätigt werden.⁶¹³ Dabei befasst sich ein Großteil der Untersuchungen mit dem Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bzw. Kundenloyalität.⁶¹⁴ Während Einigkeit darüber besteht, dass Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bzw. -loyalität positiv miteinander korrelieren, besteht hinsichtlich des funktionalen Zusammenhangs kein Konsens,⁶¹⁵ außer dass es sich um eine nicht-

⁶¹⁰ Vgl. HOMBURG/FÜRST (2008), S. 616 f.; KEHL (2000), S. 357; STAUSS/SEIDEL (2007), S. 329 ff.

⁶¹¹ Vgl. TÖPFER (2006), S. 559.

Siehe hierzu auch die CSI-Ampelsystematik einer Bank, nach der auf einer Skala von 0 bis 100 bei einem CSI > 80 keine Gefahr besteht, den Kunden zu verlieren (grün), bei CSI-Werten < 70 hingegen eine hohe Gefahr des Kundenverlusts (rot) besteht (vgl. DAMBMANN/WESTERHAUS (2001), S. 363).

⁶¹² Vgl. BRUHN (2009b), S. 261.

⁶¹³ Z.B. Zufriedenheitswirkungen auf das Commitment (vgl. GARBARINO/JOHNSON (1999), S. 70 ff.); auf die Kauf-/Wiederkaufabsicht (vgl. ANDERSON/SULLIVAN (1993), S. 125 ff., MEYER/DORNACH (1999), S. 89, MITTAL/KUMAR/TSIROS (1999), S. 88 ff.); auf das Weiterempfehlungsverhalten (vgl. SELNES/GRONHAUG (1997), S. 8 f.); auf die Unternehmensprofitabilität (vgl. ANDERSON/FORNELL/MAZVANCHERYL (2004), S. 172 ff., GRUCA/REGO (2005), S. 122, ANDERSON/FORNELL/RUST (1997), S. 129 ff.).

⁶¹⁴ Siehe hierzu einen Überblick über Arbeiten zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL (2008), S. 115 ff.

⁶¹⁵ Siehe hierzu die Übersicht über funktionale Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bzw. -loyalität (progressiv, degressiv, sattelförmig, s-förmig) einschließlich der konzeptionellen und empirischen Fundierung bei HOMBURG/BUCERIUS (2001), S. 57.

lineare Beziehung handelt und weitere Einflussfaktoren bzw. Moderatoren⁶¹⁶ beachtet werden müssen. Abbildung 30 zeigt beispielhaft einen s-förmigen Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung, wobei der Aspekt der Kundenabwanderung hier – im Falle einer Kombination aus niedrigem Kundenzufriedenheits- und niedrigem Kundenbindungsgrad – explizit Berücksichtigung findet.

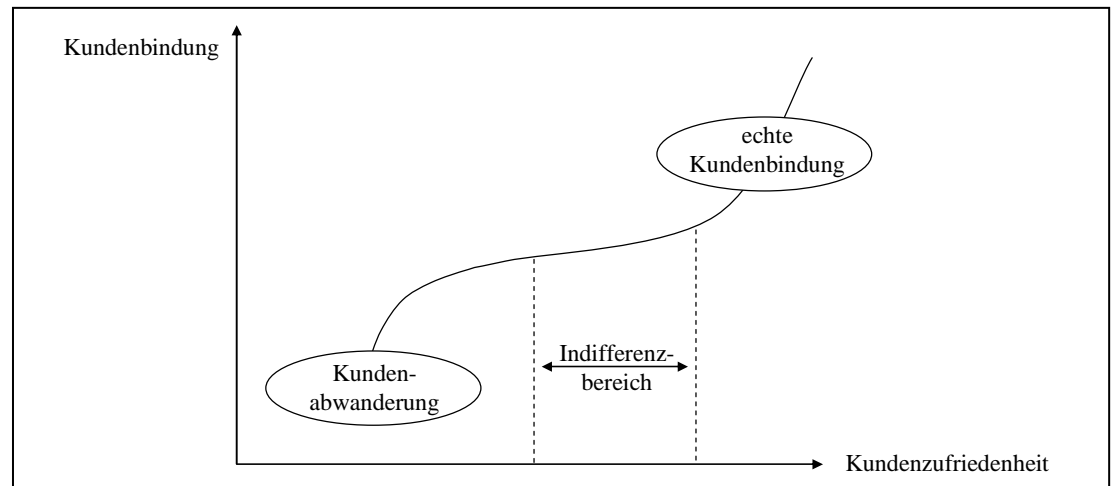


Abbildung 30: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung
Quelle: HOMBURG/GIERING/HENTSCHEL (1999), S. 185

Nachdem bisher überwiegend Ursache-Wirkungs-Beziehungen skizziert wurden, die im gesamten CRM relevant sind, wird nun der Fokus auf diejenigen Zusammenhänge zwischen psychologischen Größen, Verhaltens- und Erfolgsgrößen gelegt, die für das Customer Recovery Management spezifisch und von besonderem Interesse sind. Die Grundlage hierfür bildet Abbildung 31. Die darin mit einer Nummer gekennzeichneten Kausalzusammenhänge werden im Kontext einer Erfolgsmodellierung der Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung als sehr wichtig erachtet und daher anschließend einer intensiven Analyse unterzogen (siehe Kapitel 5.2.2.2 bis 5.2.2.4). Die restlichen, konzeptionell und z.T. empirisch bestätigten Ursache-Wirkungs-Ketten⁶¹⁷ dienen nur der Vervollständigung des Modells, sollen aber aufgrund ihres allgemeinen CRM-Charakters hier nicht näher erläutert werden.

⁶¹⁶ Vgl. GIERING (2000), S. 103: Merkmale der Geschäftsbeziehung (z.B. Dauer der Geschäftsbeziehung, Wechselbarrieren, Wechselkosten), Merkmale des Kunden (z.B. Involvement, Variety Seeking, Risikoaversion), Merkmale des Produkts (z.B. Produktbedeutung und -komplexität), Merkmale des Anbieters (z.B. Reputation, Generierung von Zusatznutzen), Merkmale des Marktumfeldes (z.B. Verfügbarkeit von Alternativen, Wettbewerbsintensität); vgl. auch KRAFFT/GÖTZ (2006), S. 345.

⁶¹⁷ Beispielsweise sind Vertrauen, Commitment und Involvement als Determinanten der Loyalität empirisch bestätigt (vgl. GARBARINO/JOHNSON (1999), S. 74 ff.; MORGAN/HUNT (1994), S. 30).

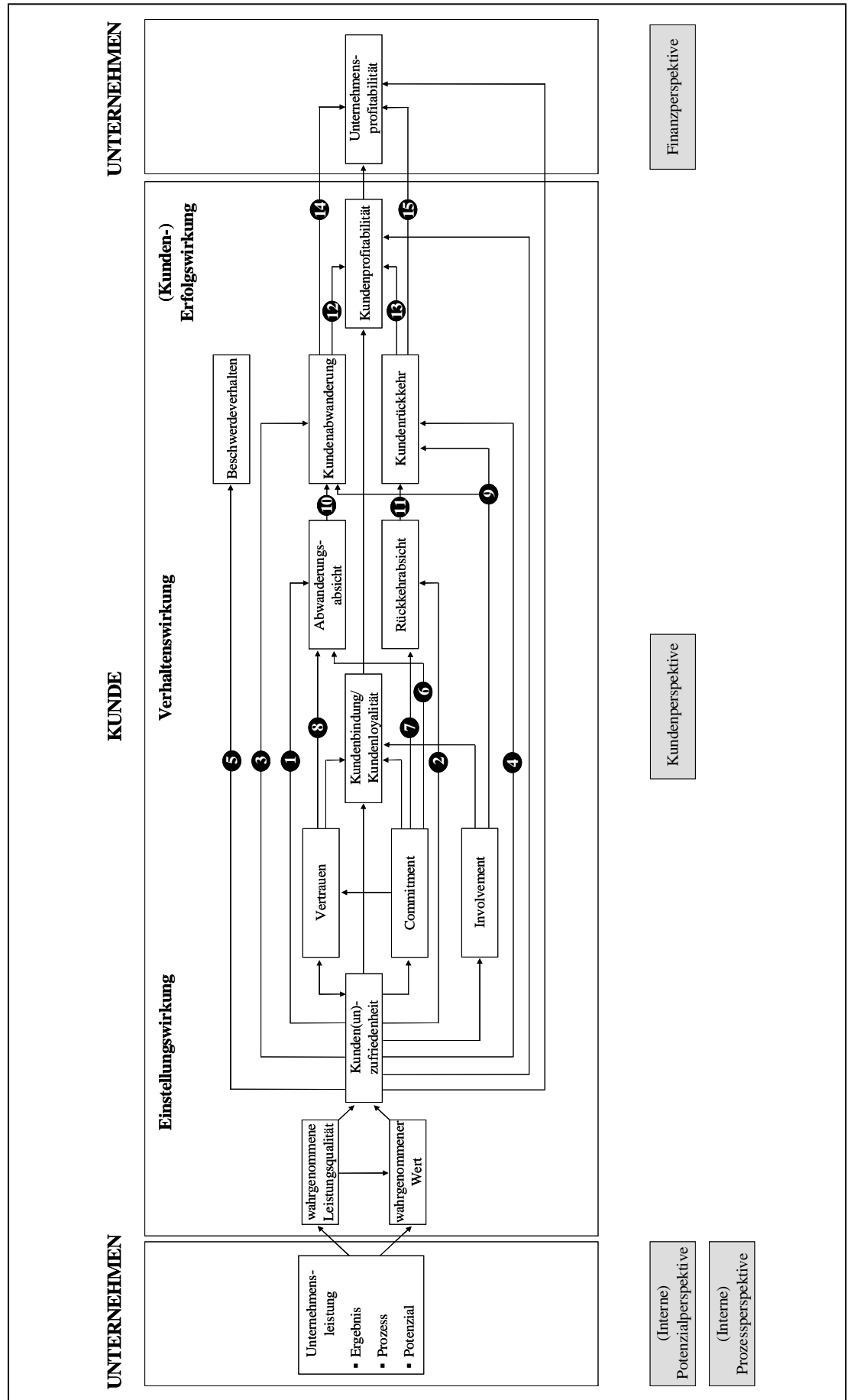


Abbildung 31: Ausgewählte Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in der Kundenperspektive
Quelle: Eigene Darstellung

Zunächst sollen in diesem Kapitel all diejenigen Wirkungszusammenhänge betrachtet werden, die von einer Einstellungsgröße ausgehen.

1 Kunden(un)zufriedenheit – Abwanderungsabsicht

Im Rahmen des „qualitativen Zufriedenheitsmodells“ von STAUSS und NEUHAUS werden fünf (Bank-)Kudentypen unterschieden, nämlich der „fordernd Zufriedene“, „stabil Zufriedene“, „resignativ Zufriedene“, „fordernd Unzufriedene“ und „stabil Unzufriedene“, denen wiederum unterschiedliche Zufriedenheitsniveaus und Wechselbereitschaften zugewiesen werden.⁶¹⁸ Angesichts dessen kann das Gefährdungspotenzial einer Kundenabwanderung in Abhängigkeit vom Kundenzufriedenheitstyp stark variieren. Die Ergebnisse der empirischen Modellüberprüfung zeigen, dass zufriedene Kunden zwar generell eine geringere Abwanderungsneigung als unzufriedene aufweisen, gegen Abwanderung jedoch nicht per se resistent sind (38,5% der resignativ zufriedenen und 26,7% der fordernd zufriedenen Kunden ziehen einen Anbieterwechsel in Erwägung).⁶¹⁹

Auch BANSAL und TAYLOR bestätigen in ihrem „Service Provider Switching Model“ einen (geringen) negativen Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Abwanderungsabsicht (Pfadkoeffizient -0,09).⁶²⁰

Bezüglich der Wirkung von Kundenunzufriedenheit – als negative Konstruktausprägung – auf die Abwanderungsabsicht belegen die Studien von SINGH und ROOS eine positive Korrelation, d.h. die Absicht abzuwandern ist umso stärker, je größer die Unzufriedenheit ist.⁶²¹ Andere empirische Untersuchungen, wie beispielsweise die von JONES und SASSER sowie PING, weisen die Kundenunzufriedenheit sogar als den stärksten Einflussfaktor auf die Abwanderungsabsicht aus.⁶²²

2 Kunden(un)zufriedenheit – Rückkehrabsicht

Der Zusammenhang zwischen Kunden(un)zufriedenheit und der Absicht des Kunden, wieder zum Unternehmen zurückzukehren, ist bis dato noch weitgehend unerforscht. Gemäß der empirischen Studie von TOKMAN, DAVIS und LEMON ist „*satisfaction with original service provider [...] proved to be [a] significant driver [...] of*

⁶¹⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden STAUSS/NEUHAUS (2000), S. 73 ff.

⁶¹⁹ Einer Darstellung von HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL (2008), S. 108, in der Wiederkauf und Mund-zu-Mund-Propaganda die einzigen Reaktionsmöglichkeiten auf Zufriedenheit sind und Abwanderung ausschließlich auf Unzufriedenheit zurückzuführen ist, ist daher nicht Folge zu leisten.

⁶²⁰ Vgl. BANSAL/TAYLOR (1999), S. 200 ff.; BANSAL (1997), S. 60 ff.; siehe hierzu auch Kapitel 2.4.1.

⁶²¹ Vgl. SINGH (1990), S. 1 f.; ROOS (1999b), S. 35.

⁶²² Vgl. JONES/SASSER (1995), S. 94 f.; PING (1995), S. 173 ff.

switch-back intentions.”⁶²³ Im Gegensatz dazu konnte PICK nur einen schwach positiven Einfluss der Zufriedenheit mit der ehemaligen Geschäftsbeziehung auf die generelle Wiederaufnahmebereitschaft nachweisen.⁶²⁴ MICHALSKI stellt in ihrer empirischen Analyse ebenfalls keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Wiederaufnahmebereitschaft fest; so findet sich beispielsweise in der Gruppe der „vollkommen zufriedenen Kunden“ der höchste Anteil von Kunden, die unter keinen Umständen zu einer Rückkehr zum Unternehmen bereit wären.⁶²⁵

3 Kunden(un)zufriedenheit – Kundenabwanderung

Die in Kapitel 2.4.2 vorgestellte Theorie von HIRSCHMAN setzt sich mit den Folgen von Kundenunzufriedenheit auseinander, wobei Kundenabwanderung eine der drei Reaktionsmöglichkeiten darstellt.⁶²⁶ Auch das anfangs erläuterte „Model of the Exit Process“ von STEWART leistet einen Erklärungsbeitrag bezüglich des Zusammenhangs zwischen Kundenunzufriedenheit und Kundenabwanderung (Kapitel 2.3.1). Unter den im Modell berücksichtigten Prozessfaktoren spielt der Faktor „Emotion“, der verschiedene Ausprägungen von Unzufriedenheit enthält, eine sehr wichtige Rolle.⁶²⁷ So konnte die Abwanderungsentscheidung bei 75% der abgewanderten Bankkunden auf Enttäuschung, Frustration oder Ärger zurückgeführt werden. Zudem stellt die empirische Arbeit von MICHELL/CATAQUET/HAGUE die Kundenunzufriedenheit als Haupteinflussfaktor der tatsächlichen Abwanderung heraus.⁶²⁸

Obwohl vorstehende Untersuchungen die Kausalbeziehung „negative Einstellung – negatives Verhalten“ untermauern, ist, wie bereits angedeutet, im Rahmen des Customer Recovery Managements keinesfalls von einer allgemeinen Gültigkeit dieser Beziehung auszugehen; ebenso gilt dies für die Kausalbeziehung „positive Einstellung – positives Verhalten“. Die beiden folgenden Aussagen gehen damit konform: „*But while satisfaction and defection are related, satisfaction is only a weak predictor of whether a customer will defect*“⁶²⁹ oder „*Thus, high satisfaction levels do not guarantee that customers will not defect. And dissatisfaction does not necessarily lead to defection [...]*“.⁶³⁰ Dementsprechend ist nicht sichergestellt, dass Kunden,

⁶²³ TOKMAN/DAVIS/LEMON (2007), S. 57.

⁶²⁴ Vgl. PICK (2008), S. 109, 195 f.

⁶²⁵ Vgl. MICHALSKI (2002), S. 163 f.

⁶²⁶ Vgl. HIRSCHMAN (1974a), S. 13 ff.; HIRSCHMAN (1974b), S. 7 ff.

⁶²⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden STEWART (1998a), S. 6 ff.

⁶²⁸ Vgl. MICHELL/CATAQUET/HAGUE (1992), S. 43; ähnlich SELNES/GRONHAUG (1997), S. 18.

⁶²⁹ CAPRARO/BRONIARCZYK/SRIVASTAVA (2003), S. 164.

⁶³⁰ CAPRARO/BRONIARCZYK/SRIVASTAVA (2003), S. 164.

deren Kundenbeziehung als gut oder gar sehr gut bewertet wird, nicht auch zur Zielgruppe des Customer Recovery Managements gehören.⁶³¹ Diese Ansicht teilen auch BOLTON und BRONKHORST, die in ihrer Studie aus der Telekommunikationsbranche empirisch nachweisen, dass auch 20,7% zufriedene und 16,9% sehr zufriedene Kunden zu den abgewanderten Kunden zählen.⁶³² Ferner zeigen die Ergebnisse einer empirischen Analyse im Finanzdienstleistungsbereich von MICHALSKI, dass die Mehrheit der abgewanderten Kunden zufriedene Kunden waren und der Unzufriedenheit von Kunden hinsichtlich der Abwanderungsentscheidung keine dominante Bedeutung zukommt.⁶³³ Beispielsweise können das Streben nach Abwechslung oder auch die Attraktivität des Konkurrenzangebots eine Abwanderung bewirken, obwohl der Kunde eigentlich zufrieden ist.⁶³⁴ Demnach ist eine Abwanderung nicht zwingend Ausdruck von Unzufriedenheit, sondern der Wechsel als solcher erscheint für den Kunden nutzenstiftend.

4 Kunden(un)zufriedenheit – Kundenrückkehr

In Bezug auf das Phänomen der Kundenrückkehr existieren zu den (Un-)Zufriedenheitswirkungen bisher nur wenige Arbeiten. ROOS bezeichnet die Kundenzufriedenheit zwar als wichtige Einflussgröße auf die Umkehrbarkeit von Abwanderungsentscheidungen, eine Überprüfung dieser Annahme bleibt jedoch aus.⁶³⁵

Im Rahmen einer empirischen Untersuchung im Versandhandel hat SIEBEN gezeigt, dass sowohl die Zufriedenheit mit der früheren Geschäftsbeziehung als auch die Zufriedenheit des Kunden mit drei Qualitätsdimensionen der unternehmerischen Rückgewinnungsaktivität – Qualität von Rückgewinnungsangebot, -prozess und -interaktion – ausschlaggebend für den Rückgewinnungserfolg sind.⁶³⁶

5 Kunden(un)zufriedenheit – Beschwerdeverhalten

In der Literatur, die sich mit den Auswirkungen von Kunden(un)zufriedenheit auseinandersetzt, hat das Beschwerdeverhalten unzufriedener Kunden – entweder gegenüber dem Anbieter oder anderen Personen (Mund-zu-Mund-Propaganda) – bislang die größte Beachtung gefunden. Vielfach konnte nachgewiesen werden, dass

⁶³¹ Vgl. MICHALSKI (2004a), S. 497; SAUERBREY/HENNING (2000), S. 1.

⁶³² Vgl. BOLTON/BRONKHORST (1995), S. 94 f.; ergänzend WALSH/DINNIE/WIEDMANN (2006).

⁶³³ Vgl. MICHALSKI (2002), S. 128 ff.

⁶³⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden BAUER/STOKBURGER/HAMMERSCHMIDT (2006), S. 134.

⁶³⁵ Vgl. ROOS (1999a), S. 78.

⁶³⁶ Vgl. SIEBEN (2002), S. 80, 104 ff., 155; HOMBURG/SIEBEN/STOCK (2004), S. 35 ff.

unzufriedene Kunden ihre Erfahrung einer weitaus größeren Personenanzahl kommunizieren als dies zufriedene Kunden tun.⁶³⁷

ANDREASEN hat in seiner Untersuchung gezeigt, dass die meisten unzufriedenen Kunden nicht aktiv mit einer Beschwerde reagieren, sondern die „passive“ Form der Abwanderung wählen.⁶³⁸ In Bezug auf das Verhältnis von unzufriedenen Kunden und Beschwerdeführern gibt es in Theorie und Praxis, abhängig von der jeweiligen Branchen-, Unternehmens- und Kundensituation, unterschiedlichste Richtwerte.⁶³⁹

Ohne weitere generelle Forschungserkenntnisse hier im Einzelnen aufzeigen zu wollen, sei an dieser Stelle doch auf einen insbesondere im Hinblick auf das Customer Recovery Management relevanten, empirisch bestätigten Aspekt hingewiesen: Gelingt es dem Unternehmen, einen ursprünglich unzufriedenen Kunden durch einen erfolgreichen Umgang mit der Beschwerde wieder zufrieden zu stellen, so führt diese Beschwerdezufriedenheit dazu, dass die Kundenzufriedenheit wie auch die Bindung des Kunden an das Unternehmen über das ursprüngliche Maß hinaus steigen („Beschwerdeparadoxon“)⁶⁴⁰ – und somit in der Tendenz eine Abwanderung unwahrscheinlicher respektive eine Rückgewinnung des Kunden wahrscheinlicher wird. Ferner klärt MICHALSKI in einer empirischen Untersuchung, dass es sich bei einer für den Kunden unbefriedigenden unternehmerischen Beschwerdereaktion um einen prozessfördernden Einflussfaktor der Kundenabwanderung handelt.⁶⁴¹ Auch MAXHAM und NETEMEYER beobachten im Rahmen ihrer Längsschnittstudie, dass sich die Unzufriedenheit im Falle wiederholt unerfüllter Erwartungen des Beschwerdeführers potenziert und die Wiederkaufabsicht drastisch sinkt.⁶⁴² Damit konform gehen die Ergebnisse einer Befragung von Beschwerdeführern eines Dienstleistungskonzerns.⁶⁴³ Hier weist TÖPFER bei Kunden, die mit der unternehmerischen Beschwerdebehandlung (sehr) unzufrieden sind, einen erheblich niedrigeren Kundenzufriedenheits- wie auch Kundenbindungsindex nach.

⁶³⁷ Vgl. HART/HESKETT/SASSER (1990), S. 149; HELM (2006), S. 389 (TARP-Studie, 1979).

⁶³⁸ Vgl. ANDREASEN (1985), S. 140.

⁶³⁹ Beispielsweise behauptet CHRISTIANUS (1999, S. 90), dass sich weniger als 15% der unzufriedenen Kunden beschweren (Beschwerdequote) und sich demnach mehr als 85% der unzufriedenen Kunden nicht beschweren. Ferner wird von EVANS/LASKIN (1994, S. 43) das Verhältnis 1:26 aufgeworfen, d.h. auf einen Beschwerdeführer kommen 26 unzufriedene Kunden, die sich nicht beschweren; siehe auch STAUSS/SEIDEL (2007), S. 312; TAX/BROWN (2000), S. 95.

⁶⁴⁰ Vgl. u.a. BRUHN (2009b), S. 211; HADWICH (2003), S. 159; HIPPNER/RENTZMANN/WILDE (2007), S. 218 f.; MAXHAM/NETEMEYER (2002), S. 63; SMITH/BOLTON (1998), S. 66 f.; STAUSS (2008), S. 386 ff.; STAUSS/SEIDEL (2007), S. 74 f.; WÜNSCHMANN (2007), S. 81, 83.

⁶⁴¹ Vgl. MICHALSKI (2002), S. 177.

⁶⁴² Vgl. MAXHAM/NETEMEYER (2002), S. 60 ff.

⁶⁴³ Vgl. hierzu und im Folgenden TÖPFER (2006), S. 559 f.

6 Commitment – Abwanderungsabsicht

Ein weiteres beziehungsrelevantes Konstrukt ist das Commitment eines Kunden.⁶⁴⁴ Nach DILLER sind Kundenbeziehungen mit niedrigem Commitment (Gebundenheit) als potenziell gefährdet zu betrachten, während Kundenbeziehungen mit hohem Commitment (Verbundenheit) eher als stabil gelten.⁶⁴⁵ Diesen Gedanken greift auch EGGERT auf, indem er zwischen den Bindungszuständen „Gebundensein“ als ein „Nicht-Wechseln-Können“ und „Verbundensein“ als ein „Nicht-Wechseln-Wollen“ differenziert.⁶⁴⁶ Er behauptet, dass Kunden, die ein Verbundenheitsgefühl gegenüber dem Unternehmen empfinden, diesen Anbieter weiterempfehlen, die Bereitschaft zu einer Beziehungsintensivierung zeigen, weniger nach Alternativen Ausschau halten und eine geringere Wechselbereitschaft aufweisen; gewissermaßen stellt Commitment eine emotionale Wechselbarriere dar. Demgegenüber korreliert die Gebundenheit positiv mit der Absicht zu wechseln.

In einem konzeptionellen Beitrag zur Bedeutung von Commitment in Kundenbeziehungen stellt HOCUTT fest, dass das Commitment als negativer Einflussfaktor auf die Abwanderungswahrscheinlichkeit wirkt.⁶⁴⁷ Ebenso belegen MORGAN und HUNT in ihrer empirischen Studie aus der amerikanischen Automobilbranche einen negativen Einfluss von Commitment auf die Abwanderungsabsicht eines Kunden.⁶⁴⁸ MICHALSKI stimmt diesem Sachverhalt zu, indem sie die Wechselbereitschaft bei Kunden mit negativem Commitment als am stärksten ausgeprägt bezeichnet; eine empirische Bestätigung bleibt jedoch aus.⁶⁴⁹

Auch im Wechselmodell von ROOS (siehe Kapitel 2.3.1) findet das Commitment als zentrale Determinante von Beziehungsstärke und -stabilität explizit Berücksichtigung, wobei eine enge, stabile Beziehung einer Abwanderungsabsicht und letztlich auch einer Abwanderungsentscheidung des Kunden maßgeblich entgegensteht.⁶⁵⁰

7 Commitment – Rückkehrabsicht

Auf der Grundlage einer Studie im Verlagswesen konnte PICK empirisch bestätigen, dass das Commitment eines Kunden gegenüber dem Unternehmen einen signifikant

⁶⁴⁴ Vgl. BRUHN (2009b), S. 79 ff., 262 f.; Messung anhand der Dimensionen „Beziehungsnutzen“, „Kosten der Beziehungsbeendigung“ und „geteilte Werte“ (vgl. MORGAN/HUNT (1994), S. 20 ff.).

⁶⁴⁵ Vgl. DILLER (1996), S. 84 ff.; LACEY (2007), S. 315.

⁶⁴⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden EGGERT (1999), S. 51, 150; ähnlich PETER (1999), S. 120.

⁶⁴⁷ Vgl. HOCUTT (1998), S. 191.

⁶⁴⁸ Vgl. MORGAN/HUNT (1994), S. 29 ff.

⁶⁴⁹ Vgl. MICHALSKI (2002), S. 80, 176.

⁶⁵⁰ Vgl. ROOS (1999a), S. 72, 79 ff.

positiven Einfluss auf seine generelle Wiederaufnahmebereitschaft respektive Rückkehrabsicht ausübt.⁶⁵¹ Weitere Untersuchungen, die diesen Wirkungszusammenhang belegen, liegen nach Kenntnis der Verfasserin nicht vor.

8 Vertrauen – Abwanderungsabsicht

In der Marketingliteratur herrscht Einigkeit darüber, dass es sich beim Konstrukt des Vertrauens um eine wichtige psychologische Zielgröße handelt, die für die Aufrechterhaltung langfristiger, erfolgreicher Geschäftsbeziehungen förderlich ist.⁶⁵² Wenngleich sich in der wissenschaftlichen Diskussion viele Arbeiten mit dem Einfluss von Vertrauen auf die Kundenbindung bzw. -loyalität auseinandersetzen,⁶⁵³ so ist hinsichtlich der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Vertrauen und Kundenabwanderung bzw. Kundenrückkehr ein Forschungsdefizit zu konstatieren. Lediglich im konzeptionellen Abwanderungsmodell von HOCUTT wird von einem indirekten Einfluss des Vertrauens über das Commitment auf die Abwanderungswahrscheinlichkeit ausgegangen.⁶⁵⁴

9 Involvement – Kundenabwanderung/Kundenrückkehr

Schließlich wird auch dem Involvement eines Kunden, also seinem Interesse, Engagement und seiner Aufmerksamkeit gegenüber dem Unternehmen, eine bedeutende Rolle in Richtung Entscheidungsverhalten zugesprochen⁶⁵⁵ – und ist insofern auch relevant für Abwanderungs- bzw. Rückkehrentscheidungen. Wie SIEBEN im Rahmen seiner empirischen Studie bestätigen konnte, hat ein hohes Kundeninvolvement positive Auswirkungen auf den Rückgewinnungserfolg.⁶⁵⁶ Ebenso wurde empirisch ein positiver Effekt des Involvements auf die Kundenbindung nachgewiesen,⁶⁵⁷ was darauf schließen lässt, dass stark involvierte Kunden in der Tendenz eine geringere Abwanderungsneigung aufweisen. Überdies ist anzunehmen, dass involvierte Kunden ihre Abwanderungsbestrebungen gegenüber dem Unternehmen eher signalisieren, wodurch für das Unternehmen eine verbesserte Chance besteht, gezielte Präventionsmaßnahmen einzuleiten und die Abwanderungshaltung ggf. umzukehren.

⁶⁵¹ Vgl. PICK (2008), S. 112, 195, 254.

⁶⁵² Vgl. DILLER (2006), S. 104 f.; BRUHN (2009b), S. 77. Für die Messung von Vertrauen werden u.a. folgende Messitems herangezogen: Kompetenz, Problemlösungsorientierung des Anbieters, Integrität, Rechtschaffenheit, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, wahrgenommene Fairness, Wohlbefinden (vgl. BRUHN (2009b), S. 79, 262; BAUER/STOKBURGER/HAMMERSCHMIDT (2006), S. 126 f.).

⁶⁵³ Vgl. u.a. PETER (1997), S. 220 ff.; GARBARINO/JOHNSON (1999), S. 81 ff.

⁶⁵⁴ Vgl. HOCUTT (1998), S. 191.

⁶⁵⁵ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 109 f., 702, 706.

⁶⁵⁶ Vgl. SIEBEN (2002), S. 75, 104, 107; im Gegensatz dazu vgl. ROOS (1999a).

⁶⁵⁷ Vgl. HOMBURG/KEBBEL (2001), S. 45 f.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die diskutierten Konstrukte Kunden(un)zufriedenheit, Vertrauen, Commitment und Involvement im Rahmen der Einstellungswirkungen einen wichtigen Erkenntnisbeitrag in Bezug auf die Aufrechterhaltung, Beendigung und Wiederaufnahme von Kundenbeziehungen leisten.

5.2.2.3 Verhaltenswirkungen beim Kunden

Im Kontext des Customer Recovery Managements werden bezüglich der behavioristischen Wirkungen das Verhalten und die Verhaltensabsichten fokussiert, die sich direkt oder indirekt auf die Konstrukte Kundenabwanderung und Kundenrückgewinnung beziehen. Beginnen möchten wir mit den beiden Wirkungszusammenhängen zwischen Kundenverhaltensabsicht und Kundenverhalten aus Abbildung 31.

10 Abwanderungsabsicht – Kundenabwanderung

Bislang existiert lediglich eine einzige Studie, nämlich die von BANSAL und TAYLOR, in der ein Zusammenhang zwischen Abwanderungs- bzw. Wechselabsicht – d.h. die grundsätzliche Bereitschaft und das Vorhaben von Kunden, die Geschäftsbeziehung aufzulösen und ggf. zu einem Wettbewerber zu wechseln – und tatsächlicher Abwanderung empirisch nachgewiesen wird.⁶⁵⁸ Dabei handelt es sich um einen positiven, schwachen Zusammenhang (Pfadkoeffizient +0.26).

11 Rückkehrabsicht – Kundenrückkehr

Basierend auf der oft formulierten und z.T. bestätigten Annahme, dass Wiederkaufabsichten das Wiederkaufverhalten beeinflussen, postuliert PICK einen positiven Zusammenhang zwischen der (generellen und spezifischen)⁶⁵⁹ Wiederaufnahmebereitschaft und dem Wiederaufnahmeverhalten, d.h. der Rückkehr des Kunden.⁶⁶⁰ Nach dem Stand der Forschung muss seitens der abgewanderten Kunden ein gewisses Inte-

⁶⁵⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden BANSAL/TAYLOR (1999), S. 212.

⁶⁵⁹ „Die generelle Wiederaufnahmebereitschaft ist die von Unternehmensaktivitäten losgelöste und unbedingte Bereitschaft des Kunden, eine vertragliche Geschäftsbeziehung mit einem früheren Anbieter wiederaufzunehmen. [...] Die spezifische Wiederaufnahmebereitschaft ist die von Unternehmensaktivitäten abhängige, bedingte Bereitschaft des Kunden, eine vertragliche Geschäftsbeziehung mit einem früheren Anbieter wiederaufzunehmen.“ (PICK (2008), S. 41).

Einflussgrößen der Wiederaufnahmebereitschaft sind u.a. der Servicenutzen, die Stabilität der Abwanderungsgründe, ein geringer Preis, das Commitment, die Wiederaufnahmekosten und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle (vgl. PICK (2008), S. 229).

⁶⁶⁰ Vgl. PICK (2008), S. 103, 148.

resse gegenüber dem Unternehmen bzw. der Unternehmensleistung vorhanden sein, damit Rückgewinnungsaktivitäten überhaupt auf Resonanz stoßen können.⁶⁶¹

Zur Analyse und Quantifizierung des Kundenabwanderungs- bzw. Kundenrückkehrverhaltens bieten sich zunächst allgemeine Kennzahlen an, wie z.B. die Kundenabwanderungs- bzw. -rückgewinnungsrate. Auf Basis dieser feedback-orientierten Betrachtung kann dann eine Prognose der Entwicklung von Kundenanzahl und -struktur in den Folgeperioden vorgenommen werden.⁶⁶² Die aggregierte Churnrate (bezogen auf den gesamten Kundenbestand) spiegelt die tatsächliche Entwicklung oft nur verzerrt wider.⁶⁶³ Churnraten schwanken – entgegen der Annahme einer gleichmäßigen Entwicklung im Zeitverlauf – und sind normalerweise in den ersten Jahren einer Kundenbeziehung deutlich höher als in den Folgejahren. Daher ist die Kennzahl der aggregierten, durchschnittlichen Churnrate nur bedingt geeignet, um zu verbesserten Entscheidungen im Rahmen des Customer Recovery Managements zu gelangen; kundengruppenspezifische, periodische Churnraten sind vorzuziehen. In Tabelle 10 sind zentrale Kennzahlen zum Kundenabwanderungs- bzw. Kundenrückkehrverhalten und zu den dazugehörigen Absichten aufgelistet.

Kundenabwanderungs- und Kundenrückkehrverhalten(sabsicht)	
Ziele	Kennzahlen
Kundenverhalten	<p>Abwanderung (profitabler Kunden) reduzieren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenabwanderungsrate (Churn Rate, Kundenfluktuationsrate) = Anteil der abgewanderten Kunden am gesamten Kundenstamm; Anteil der Kunden aus t_0, die in t_1 nicht mehr Kunden des Unternehmens sind ▪ Anzahl der Abwanderungen bzw. Kündigungen pro Periode ▪ Kündigungsquote ▪ Kundenhalbwertszeit = Zeitdauer, nach der die Hälfte der akquirierten Kunden das Unternehmen wieder verlassen hat ▪ Revitalisierungsquote = Anteil inaktiver Kunden, die zum „normalen“ Transaktionsverhalten zurückkehren ▪ Präventionsrate = Anteil der erfolgreich gebundenen Kunden an der Gesamtzahl der kontaktierten abwanderungsgefährdeten Kunden ▪ Anzahl abwanderungsgefährdeter (profitabler) Kunden, bei denen eine Kündigung verhindert werden konnte ▪ Wieder-/Zusatzkaufquote abwanderungsgefährdeter Kunden ▪ Responsequote = Anteil kontaktierter abwanderungsgefährdeter Kunden, die auf einen Unternehmenskontakt (positiv) reagiert haben – gegenüber einem Vergleichszeitraum (abnehmendes Responseverhalten)
	<p>Rückgewinnung (profitabler Kunden) erhöhen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rückgewinnungsrate = Anteil der zurückgewonnenen Kunden an der Gesamtzahl der kontaktierten abgewanderten Kunden ▪ Anzahl der zurückgewonnenen Kunden pro Periode ▪ Eingliederungserfolgsquote = Anteil der zurückgewonnenen Kunden, die nach einer Zeitdauer von t immer noch Kunde sind ▪ Responsequote = Anteil kontaktierter abgewandelter Kunden, die auf einen Unternehmenskontakt (positiv) reagiert haben

⁶⁶¹ Vgl. STAUSS/FRIEGE (1999), S. 352; PICK/KRAFFT (2009), S. 134.

⁶⁶² Vgl. EICKBUSCH (2002), S. 63 ff., 177 ff.

⁶⁶³ Vgl. hierzu und im Folgenden KRAFFT (2002), S. 52 f.

Kundenverhaltens- absicht	Abwanderungsabsicht (profitabler Kunden) reduzieren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenabwanderungswahrscheinlichkeit/-risiko ▪ Wechselabsicht/-bereitschaft ▪ (Wieder-/Zusatz-) Kaufabsicht ▪ Kooperationsabsicht/-bereitschaft ▪ Weiterempfehlungsabsicht/-bereitschaft
	Rückkehrabsicht (profitabler Kunden) erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenrückgewinnungs(erfolgs)wahrscheinlichkeit ▪ Wiederaufnahmebereitschaft

Tabelle 10: Ausgewählte Kennzahlen bzgl. Abwanderungs-/Rückkehrverhalten(sabsicht)
Quelle: Eigene Darstellung

Zusätzlich ist es sinnvoll, **Kundenstrukturkennzahlen** wie beispielsweise den „Anteil abwanderungsgefährdeter/abgewandeter/zurückgewonnener Kunden“ wie auch den „Anteil der Verlustkunden“ am gesamten Kundenstamm zu ermitteln.

Ein Konstrukt, das sowohl Einstellungs- als auch Verhaltenskomponenten einschließt, ist die **Kundenbindung** – das positive Pendant zur Kundenabwanderung.⁶⁶⁴ Es besteht Einigkeit darüber, dass mit langfristig gebundenen Kunden Erlössteigerungs- und Kostensenkungspotenziale verbunden sind.⁶⁶⁵ Ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenbindung und Unternehmensprofitabilität⁶⁶⁶ im Allgemeinen sowie zwischen Kundenbindung und Kundenwert⁶⁶⁷ im Speziellen konnte mehrfach in empirischen Untersuchungen bestätigt werden.

Im Rahmen einer Konzeptualisierung von Kundenbindung finden einerseits das bisherige (ex post) Kundenverhalten (z.B. Käufe bzw. Inanspruchnahme von Dienstleistungen, Weiterempfehlungen) und andererseits (ex ante) Verhaltensabsichten (z.B. Wieder-/Zusatzkaufabsicht, Weiterempfehlungsabsicht) Berücksichtigung.⁶⁶⁸ Demgegenüber charakterisiert Kundenabwanderung eine Reduktion oder gar einen Abbruch des bisherigen Nachfrageverhaltens bzw. der künftigen Nachfrageabsichten und stellt damit eine Abschwächung der Kundenbindung dar.⁶⁶⁹ Je geringer die Kundenbindung ist, desto weniger zeigt sich die Geschäftsbeziehung gegenüber Störeinflüssen, wie z.B. Preiserhöhungen, resistent.⁶⁷⁰ In Abbildung 32 sind relevante Indikatoren abnehmender Kundenbindung einschließlich deren Auswirkungen auf den ökonomischen Erfolg dargestellt.

⁶⁶⁴ Kundenbindungsrate = 100% – Kundenabwanderungsrate; siehe auch NORDMAN (2004).

⁶⁶⁵ Vgl. REINARTZ/KRAFFT (2001), S. 1263 ff.; DILLER (2006), S. 111 f.; BRUHN (2009b), S. 3.

⁶⁶⁶ Vgl. BAUER/STOKBURGER/HAMMERSCHMIDT (2006), S. 134 f.; KRAFFT/GÖTZ (2006), S. 344.

⁶⁶⁷ Vgl. KRAFFT (2002), S. 149 ff.; VENOHR/ZINKE (2000), S. 153 ff.

⁶⁶⁸ Vgl. HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL (2008), S. 111.

⁶⁶⁹ Vgl. EICKBUSCH (2002), S. 1 f.

⁶⁷⁰ Vgl. REINECKE/DITTRICH (2006), S. 327.

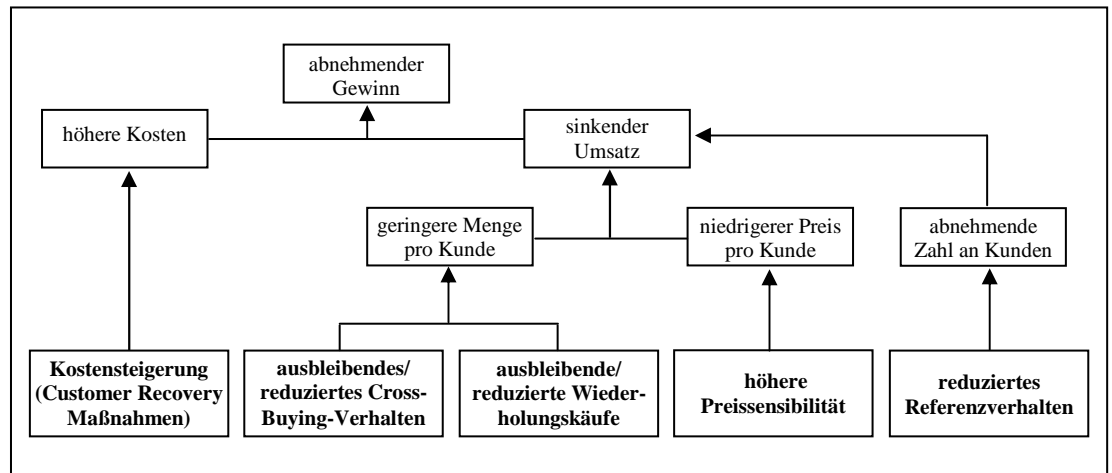


Abbildung 32: Umsetzbarkeit ausgewählter Determinanten abnehmender Kundenbindung in monetäre Größen

Quelle: Modifikation von LINK/HILDEBRAND (1997), S. 31

Eine Kennzahl, die vorgenannte Bindungsmerkmale vereint, ist der Kundenbindungsindex (Customer Loyalty Index, CLI).⁶⁷¹ Interessanterweise konnte ein Zusammenhang zwischen dem CLI und der Kundenabwanderungsquote empirisch nachgewiesen werden; sinkt der Index, so erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde in der nächsten Zeit zum Wettbewerber wechselt.⁶⁷² Somit kommt dem CLI Frühwarncharakter zu. Analog dazu wäre auch ein Kundenabwanderungsindex denkbar, der Aufschluss über das Abwanderungsverhalten und entsprechende Verhaltensintentionen der Kunden gibt und darüber hinaus eine Vergleichbarkeit u.a. im Zeitverlauf, mit anderen Unternehmen oder Branchen zulässt.

Mögliche Fragen zur Erhebung künftiger Bindungs- bzw. Abwanderungsabsichten sind z.B.: „Wenn Sie das Produkt nochmals kaufen, würden Sie es wieder bei Unternehmen X kaufen?“ (Wiederkaufabsicht), „Wollen Sie langfristig Kunde des Unternehmens X bleiben?“ (Bleibeabsicht), „Können Sie sich vorstellen, auch Produkte aus anderen Produktklassen von Unternehmen X zu beziehen?“ (Zusatzkaufabsicht), „Werden Sie Unternehmen X weiterempfehlen?“ (Weiterempfehlungsabsicht) oder „Werden Sie langfristig einen gleich bleibenden, steigenden oder sinkenden Anteil Ihres Bedarfs bei Unternehmen X decken?“ (Share of Customer).⁶⁷³

⁶⁷¹ Vgl. ausführlich BRUHN (2009b), S. 266, 294 f.

⁶⁷² Vgl. TNS INFRATEST (o.J.), S. 5. Bei Mobilfunkkunden wurde konkret festgestellt, dass sich die Wahrscheinlichkeit eines Anbieterwechsels innerhalb der nächsten zwölf Monate verdoppelt, wenn der CLI von 80 auf 50 sinkt.

⁶⁷³ Vgl. HOMBURG/FÜRST (2008), S. 616.

Letztere Fragestellung zielt auf den Share of Customer, die Kundendurchdringungs- bzw. Kundenpenetrationsrate, ab. Diese Kennzahl gibt an, welcher Anteil der (produkt(gruppen)spezifischen) Gesamtnachfrage des Kunden von einem Unternehmen abgedeckt wird.⁶⁷⁴ Vor dem Hintergrund, dass mit einer hohen Kundenbindungsstärke grundsätzlich eine hohe Kundendurchdringungsrate einhergeht,⁶⁷⁵ und zudem ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und dem Share of Customer empirisch belegt ist,⁶⁷⁶ kann in Bezug auf abwanderungsgefährdete Kunden auf eine i.d.R. abnehmende Kundenpenetrationsrate geschlossen werden.

Im Folgenden werden Verhaltensaspekte modelliert, die im Customer Recovery Kontext neben dem Abwanderungs-/Rückkehrverhalten an sich eine wichtige Rolle spielen: Variety Seeking-, Informations- und Referenzverhalten(sabsichten).

In Bezug auf die Tatsache, dass Kunden auch trotz Zufriedenheit abwandern, wird bei der Destabilisierung von Geschäftsbeziehungen u.a. auf das Kundenbedürfnis nach Abwechslung bzw. neuen Erfahrungen verwiesen.⁶⁷⁷ Dieses **Variety Seeking** gilt als Demotivator der Kundenloyalität;⁶⁷⁸ in mehreren Studien konnte eine negative Korrelation zwischen dem Variety Seeking und der Kundenbindung empirisch nachgewiesen werden.⁶⁷⁹ Als Konsequenzen des Variety Seeking sind vor allem die Bereitschaft eines Anbieter- oder Markenwechsels wie auch das tatsächliche Wechselverhalten zu sehen.⁶⁸⁰ Eine Abwanderung und Rückgewinnung sind denkbar, wenn damit für den Kunden neuartige Reize verbunden sind.⁶⁸¹

Wie soeben angedeutet, führt ein hohes Abwechslungsbedürfnis/-verhalten gegenüber einem niedrigen nach allgemeiner Ansicht häufiger zur Kundenabwanderung. Im Hinblick auf die Kundenrückgewinnung postuliert SIEBEN, dass die Rückgewinnungswahrscheinlichkeit umso geringer ist, je stärker das Abwechslungsbedürfnis ausgeprägt ist, und weist in seiner empirischen Studie aus der Mobilfunkbranche einen negativen, signifikanten Einfluss von Variety Seeking auf den Rückgewin-

⁶⁷⁴ Vgl. LINK/WEISER (2006), S. 125.

⁶⁷⁵ Vgl. TNS INFRATEST (o.J.), S. 5; DILLER (2006), S. 106 ff.

⁶⁷⁶ Vgl. COOIL ET AL. (2007), S. 67 ff.; KEININGHAM/PERKINS-MUNN/EVANS (2003), S. 37 ff.

⁶⁷⁷ Vgl. STEWART (1998b), S. 240 („[...] *satiation which leads to boredom and variety-seeking*“).

Während intrinsisch motiviertes Variety Seeking auf die innere Erfüllung des Kunden abstellt, wird extrinsisch motiviertes Variety Seeking-Verhalten von außen ausgelöst (z.B. durch Weiterempfehlung anderer Kunden oder Wechselangebote/-prämien anderer Unternehmen); vgl. PICK (2008), S. 133.

⁶⁷⁸ Vgl. HIPPNER/RENTZMANN/WILDE (2007), S. 201.

⁶⁷⁹ Vgl. HOMBURG/GIERING (2001), S. 57; SHETH/PARVATIYAR (1995), S. 266; PETER (1999), S. 99.

⁶⁸⁰ Vgl. BANSAL/TAYLOR/JAMES (2005), S. 108; GANESH/ARNOLD/REYNOLDS (2000, S. 69 ff.) belegen empirisch, dass auch zufriedene Kunden den Wunsch nach Abwechslung aufweisen.

⁶⁸¹ Vgl. PICK (2008), S. 133.

nungserfolg nach.⁶⁸² Demgegenüber argumentiert PICK aus der Kundenperspektive, dass abwechslungslesuchende, wechsellernfahrene Kunden den ehemaligen Anbieter nach einer gewissen Zeit u.U. erneut in Betracht ziehen und wieder zum früheren Unternehmen zurückkehren.⁶⁸³ So bestätigt sie auch empirisch einen positiven Einfluss des Variety Seeking-Verhaltens auf die Rückkehrbereitschaft eines Kunden.⁶⁸⁴ Im Rahmen des Customer Recovery Managements sollten eher Kunden mit einem niedrig ausgeprägten Variety Seeking-Verhalten zurückgewonnen werden.

Aufschluss über das Ausmaß der Kundenabwechslungsneigung kann beispielsweise eine Kundenbefragung geben, wobei sich der Kunde anhand bestimmter Aussagen auf einer Skala von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“ einschätzen soll, z.B.: „Ich benutze am liebsten Produkte, die mir vertraut sind“, „Ich bin experimentierfreudig“, „Ich probiere immer wieder gern etwas Neues aus“ oder „Produkte, die ich nicht kenne, machen mich neugierig“.⁶⁸⁵ Tabelle 11 zeigt wichtige Kennzahlen zur Messung bzw. Operationalisierung des Variety Seeking-Verhaltens.

Variety Seeking-Verhalten	
Ziele	Kennzahlen
Ausbau des unternehmensinternen, Abbau des unternehmensexternen Variety Seeking-Verhaltens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der genutzten Produktgruppen (z.B. Girokonto, Depot, Sparvertrag) bzw. Anzahl der Abschlüsse verschiedener Verträge (z.B. Abonnements Tageszeitung, Zeitschrift, Zeitung) ▪ Häufigkeit des Kaufs unternehmensinterner verschiedener Produktgruppen bzw. des Abschlusses neuer Verträge (durchschnittliche Frequenz pro Zeiteinheit) ▪ Nutzungsintensität unterschiedlicher Unternehmensangebote (Produktgruppen, Dienstleistungsarten etc.; „Cross Buying-Intensität“) ▪ Häufigkeit der (partiellen oder vollständigen) Beendigung bzw. (partiellen oder vollständigen) Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung

Tabelle 11: Ausgewählte Kennzahlen des Variety Seeking-Verhaltens
Quelle: Eigene Darstellung

Darüber hinaus spielt auch das **Informationsverhalten** eines Kunden eine große Rolle, operationalisiert als Informationswert im CLV. Es handelt sich um kundenseitig artikulierte Informationen, die dem Unternehmen direkt oder indirekt monetären Nutzen stiften.⁶⁸⁶ Diesbezüglich sind im Rahmen des Customer Recovery Manage-

⁶⁸² Vgl. SIEBEN (2002), S. 74, 104, 107.

⁶⁸³ Vgl. PICK (2008), S. 134 f.; Anhaltspunkte für diese Überlegung bietet auch ROOS (1999a, S. 75), die in ihrer Studie das Abwechslungsbedürfnis als Einflussgröße des Rückkehrverhaltens erfasst.

⁶⁸⁴ Vgl. PICK (2008), S. 253.

⁶⁸⁵ Vgl. HOMBURG/SIEBEN/STOCK (2004), S. 34; PICK (2008), S. 136.

⁶⁸⁶ Vgl. DILLER (2006), S. 103 f. Mit einer starken Kundenbindung geht i.d.R. eine größere Beschwerdebereitschaft, Auskunftsbereitschaft wie auch Bereitschaft zur kreativen Mitarbeit (Kundenintegration, Einbindung in Entscheidungsprozesse) einher.

ments vor allem Kundenabwanderungs- wie auch speziell Beschwerdeinformationen von Bedeutung. Wie bereits dargelegt, können beispielsweise die in Lost Customer Analysen gewonnenen Informationen wichtige Anhaltspunkte für unternehmerische Leistungsverbesserungen liefern und damit weiteren Kundenabwanderungen vorbeugen. Die Grundlage für die Nutzung derartiger Informationen bildet die Einrichtung komplexer Kundenfeedbacksysteme.⁶⁸⁷

In die Bewertung des Kundeninformationsverhaltens sind sowohl die Quantität als auch die Qualität einzubeziehen.⁶⁸⁸ Bezüglich der quantitativen Komponente könnten hier u.a. die „Anzahl der kommunizierten Abwanderungsgründe (pro Kunde)“, die „Anzahl von Abwanderern, die einen Abwanderungsgrund angegeben haben“ sowie die „Anzahl von Beschwerden oder Verbesserungsvorschlägen (pro Kunde)“ erhoben werden. Die in der Praxis sehr häufig verwendete Kennzahl „Anzahl von Kundenbeschwerden“ ist als Steuerungsgröße allerdings etwas problematisch zu sehen; Ziel sollte es nicht sein, die Anzahl der Beschwerden, sondern vielmehr die Anzahl der Beschwerdegründe zu minimieren.⁶⁸⁹ Ebenso fragwürdig ist das Heranziehen der „Beschwerdequote“ – Anteil aller Kunden, die sich beim Unternehmen beschwerten – als Indikator für Kundenzufriedenheit (Rückschluss: niedrige Beschwerdequote = hohe Kundenzufriedenheit).⁶⁹⁰ Da sich, wie bereits erläutert, ein Großteil der unzufriedenen Kunden nicht beschwert, sind (Un-)Zufriedenheitsmessungen, die allein auf der Beschwerdequote basieren, für ein Customer Recovery Controlling ungenügend. Ferner ist die Steuerungswirkung dieser Kennzahl kritisch zu betrachten; wengleich ein Unternehmen z.B. durch den Aufbau von Beschwerdebarrieren oder das bewusste Ignorieren von Beschwerden eine angestrebte Minimierung der Beschwerdequote erzielen kann, so werden ggf. gleichzeitig die Kundenunzufriedenheit steigen und Kundenabwanderungen zunehmen.

Als noch schwieriger und überaus komplex erweist sich die Beurteilung der qualitativen Komponente des Informationsverhaltens, die sich in einer Verwertbarkeit bzw. Nutzung der Informationen zum Zweck der Steigerung des Unternehmenswertes manifestiert.⁶⁹¹ Interessant ist hier der „Anteil an Abwanderungs- bzw. Beschwerdeinformationen, deren Umsetzung (z.B. in Form von kundenorientierteren Prozessen

⁶⁸⁷ Vgl. CORNELSEN (1996), S. 21.

⁶⁸⁸ Vgl. TOMCZAK/RUDOLF-SIPÖTZ (2003), S. 143.

⁶⁸⁹ Vgl. REINECKE (2004), S. 294.

⁶⁹⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden STAUSS/SEIDEL (2007), S. 313 f.; HESKETT/SASSER/SCHLESINGER (1997), S. 179; siehe auch Fußnote 639.

⁶⁹¹ Vgl. WIEDMANN/HENNIGS/KUDLINSKA (2007), S. 325 ff.

oder Produktinnovationen) zu einer Senkung der Kundenabwanderungsrate und letztlich einer Kundenstammwert- bzw. Unternehmenswertsteigerung führt“. Eine detaillierte Messung des aus einer Kundeninformation resultierenden unternehmerischen Nutzens und damit eine Betrachtung auf Einzelkunden(wert)ebene ist in der Praxis jedoch kaum möglich, da sich der Nutzen selten nur aus einer einzelnen Information, sondern aus Verflechtungen einer Vielzahl gleichartiger (Abwanderungsgrund- bzw. Beschwerde-) Informationen ergibt.⁶⁹² Möglich ist, wenn überhaupt, eine aggregierte Betrachtung auf Kundengruppen- oder gar Kundenstammebene; so könnte ggf. die Informationsverwertungsrate der „pushed away customers“ oder der abgeworbenen Kunden ermittelt werden. Neben dem ex post Informationswert eines Kunden kann auf Basis der Vergangenheitsdaten auch auf sein Customer Recovery Informationspotenzial geschlossen werden.⁶⁹³

Tabelle 12 zeigt Ziele und aussagefähige Kennzahlen in Bezug auf das Kundeninformationsverhalten.

Informationsverhalten	
Ziele	Kennzahlen
Optimierung des Kundeninformationsverhaltens (quantitativ)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der (berechtigten) Beschwerden (pro Kunde) in einer Periode ▪ Anzahl von Verbesserungsvorschlägen (pro Kunde) in einer Periode ▪ Anzahl der Abwanderer, die einen Abwanderungsgrund angegeben haben ▪ Anzahl von kommunizierten Abwanderungsgründen (pro Kunde) ▪ Häufigkeit des Kundenbeitrags bzw. der Anregungen zur Leistungsentwicklung ▪ Anzahl der Beschwerdeführer in Relation zur Anzahl aller unzufriedenen Kunden ▪ Anzahl der Nicht-Beschwerdeführer (= Zahl der Kunden mit Beschwerdeanlass – Zahl der Beschwerdeführer) ▪ Nicht-Artikulationsquote = Zahl der Nicht-Beschwerdeführer/Gesamtzahl der verärgerten Kunden
Optimierung der Informationsnutzung (qualitativ)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Customer Recovery Informationspotenzial ▪ Anteil der Abwanderungs- bzw. Beschwerdeinformationen, deren Umsetzung zur Senkung der Kundenabwanderungsrate bzw. zur Kundenstammwert- oder Unternehmenswertsteigerung führt ▪ Informationsverwertungsrate pro Kundengruppe ▪ Wert des Kundenbeitrags bzw. der Anregungen zur Leistungsentwicklung ▪ Registrierungsquote = Zahl der registrierten Beschwerdeführer/Gesamtzahl der Beschwerdeführer ▪ Evidenzquote = Zahl der registrierten Beschwerdeführer/Gesamtzahl der verärgerten Kunden

Tabelle 12: Ausgewählte Kennzahlen des Kundeninformationsverhaltens

Quelle: Eigene Darstellung⁶⁹⁴

⁶⁹² Vgl. hierzu und im Folgenden CORNELSEN (2000), S. 225, 232; EBERLING (2002), S. 156.

⁶⁹³ Vgl. PLINKE (1997), S. 126 ff.

⁶⁹⁴ Die Kennzahlen aus dem Bereich des Beschwerdemanagements sind STAUSS/SEIDEL (2007), S. 314 ff. entnommen.

Ein weiterer wichtiger Verhaltensaspekt bezieht sich auf die **Referenzen** als negativer, neutraler oder positiver Erfahrungsaustausch eines Kunden über die wahrgenommenen Merkmale eines Anbieters bzw. einer Anbieterleistung.⁶⁹⁵ Das Empfehlungsverhalten spiegelt sich als indirekte Umsatzkomponente im Kundenwert und damit langfristig im Unternehmenswert wider.⁶⁹⁶ Im Kontext des Customer Recovery Managements interessiert besonders die Mund-zu-Mund-Kommunikation, die Kundenabwanderung oder auch Kundenrückkehr initiiert.

Für eine erste Annäherung an eine Quantifizierung von Referenzwerten kann der Kunde beispielsweise im Rahmen eines Scoring-Modells anhand einer Reihe von Kriterien (z.B. Image, Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit, Zugehörigkeit zu interessanten Zielgruppen) eingestuft werden.⁶⁹⁷ Diese Komponenten finden sich auch im Referenzwert-Modell von CORNELSEN wieder, nach dem sich der Referenzwert eines Kunden aus der Größe des sozialen Netzes, dem Meinungsführergrad, der Zufriedenheit und einer durchschnittlichen Referenzrate zusammensetzt.⁶⁹⁸ Im Einzelnen umfasst der Referenzwert die Anzahl der Personen, die ein Kunde innerhalb seines sozialen Netzwerkes beeinflusst, die Intensität der Beeinflussung sowie den Kundenwert des Referenzempfängers.

Auf Basis dieser Informationen ließe sich auch ein spezieller Customer Recovery Referenzwert berechnen. Nachfolgende Ausführungen stellen einen neuartigen Modellierungsversuch dar. Erstens ist die Anzahl der (positiven oder negativen) Empfehlungen durch einen Kunden (x) in einer Periode zu bestimmen ($y_{x,t}$). HELM schlägt hierzu die Ermittlung eines Nettoempfehlungswertes in Form einer Saldierung der positiven und negativen Kundenempfehlungen vor.⁶⁹⁹ Zweitens ist die Konversionsrate mit einzubeziehen (KON), d.h. der Prozentsatz der Referenzen des Kunden x , die bei anderen Kunden zu einer Abwanderung (negativ) bzw. einer Beziehungsaufrechterhaltung, z.B. in Form einer Kündigungsrücknahme, oder Rückgewinnung (positiv) geführt haben. Die Anzahl der durch den Kunden x via Mundpropaganda in einer Periode t zum Abwandern (*exit*) bzw. Bleiben (*stay*) oder zur Rückkehr (*comeback*)

⁶⁹⁵ Vgl. HELM (2007), S. 382.

⁶⁹⁶ Vgl. CORNELSEN (2000), S. 77 f.

Zu den ökonomischen Auswirkungen bzw. zum Marktschaden und -nutzen durch Referenzen siehe HELM (2007), S. 393 und BAUER/STOKBURGER/HAMMERSCHMIDT (2006), S. 56.

⁶⁹⁷ Vgl. HELM (2007), S. 387.

⁶⁹⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden CORNELSEN (1998), S. 10, 29; BRAUN/CORNELSEN (2006), S. 638 f.; zur Kritik an der Operationalisierung des Referenzwertes vgl. BRUHN (2009b), S. 286, 288.

⁶⁹⁹ Vgl. HELM (2007), S. 389 f.

gebrachten Kunden (*Quantity Word of Mouth, Q_{WOM}*) ergibt sich demnach folgendermaßen:

$$Q_{WOM(x,t)} = (y_{x,t} * KON(stay)) + (y_{x,t} * KON(comeback)) - (y_{x,t} * KON(exit)) .$$

Um nun den Customer Recovery Referenzwert eines Kunden x in einer Periode t zu ermitteln (*CRR_{x,t}*), sind die Werte der gebliebenen (*CLV_{stay}*), zurückgekehrten (*(S)CLV_{comeback}*) und abgewanderten (*CLV_{exit}*) Referenzempfänger mit der jeweiligen Anzahl (*customer_{stay, comeback, exit}*) zu multiplizieren:

$$CRR_{x,t} = (customer_{stay} * CLV_{stay}) + (customer_{comeback} * SCLV_{comeback}) - (customer_{exit} * CLV_{exit}) .$$

Darüber hinaus ist auch das prospektive Customer Recovery Referenzpotenzial eines Kunden von Interesse, das sich auf seinen gesamten Kundenbeziehungslebenszyklus bezieht. Da allerdings bereits die feedback-orientierte Berechnung des Referenzwertes mit großen Messschwierigkeiten, Ungenauigkeiten und hohem Erhebungsaufwand behaftet ist, werden auch die mit einer feedforward-orientierten Berechnung verbundenen (Schätz-)Defizite offensichtlich.⁷⁰⁰

In nachfolgender Tabelle 13 sind wichtige Kenngrößen zur Modellierung des Kundenreferenzverhaltens mit speziellem Bezug zur Abwanderungs-/Rückgewinnungsthematik aufgeführt.

Referenzverhalten	
Ziele	Kennzahlen
Steigerung der positiven Referenzen, Reduzierung der negativen Referenzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (Durchschnittliche) Anzahl von Weiterempfehlungen pro Kunde; ggf. differenziert nach positiven und negativen ▪ Anteil referenzinitiiierter Kundenabwanderungen bzw. -rückgewinnungen ▪ Referenzrate = Anzahl der referenzinitiierten Abwanderungs- bzw. Rückkehrentscheidungen/Anzahl der Referenzempfänger; Prozentsatz der Referenzen eines Kunden, die bei anderen Kunden zu einer Abwanderung, Beziehungsaufrechterhaltung oder Rückgewinnung geführt haben ▪ Meinungsführergrad ▪ Größe des sozialen Netzwerkes (Personenanzahl) ▪ Anzahl und Anteil von kommunikationsstarken Lead Usern ▪ Customer Recovery Referenzwert ▪ Customer Recovery Referenzpotenzial

Tabelle 13: Ausgewählte Kennzahlen des Kundenreferenzverhaltens
Quelle: Eigene Darstellung

⁷⁰⁰ Vgl. KAMMERER (2005), S. 126 f.; HELM (2007), S. 389.

Beispielsweise kann es im Rahmen von Kundenbefragungen bezüglich der Anzahl von Referenzen zu Verzerrungen und Realitätsverfälschung kommen, da die Befragten (in der Hoffnung auf eine Belohnung) generell zu positiveren Antworten neigen. Zudem besteht ein Abgrenzungs- und Zurechnungsproblem, da in den seltensten Fällen eine Abwanderung bzw. eine Rückkehr nur auf eine Kundenempfehlung zurückzuführen ist.

Nachdem bedeutsame Verhaltenswirkungen im Rahmen von Kundenabwanderung und -rückkehr mittels Kennzahlen modelliert worden sind, sollen nun zur Abrundung und Vervollständigung relevante Einflussgrößen auf das Abwanderungs- bzw. Rückkehrverhalten betrachtet werden.

Die Ergebnisse verschiedener empirischer Studien belegen, dass das **Alter des Kunden** einen Einfluss auf das Kundenverhalten hat.⁷⁰¹ Während mit zunehmendem Kundenalter die Flexibilität und Risikobereitschaft eher sinken, nehmen Treue und gewohnheitsmäßiges Verhalten gegenüber einem Anbieter tendenziell zu.⁷⁰² Ältere Kunden bevorzugen vertraute Geschäftsbeziehungen; es kommt zu einer Habitualisierung des Kaufverhaltens. Ferner steigt mit dem Alter die Bereitschaft, eine bestehende Beziehung auch trotz auftretender Problemsituationen aufrechtzuerhalten.⁷⁰³ Eine Erklärung für diese Verhaltensweisen liefert die Risikotheorie: die Fortführung der aktuellen Geschäftsbeziehung respektive die Wiederaufnahme einer alten Geschäftsbeziehung implizieren ein kalkulierbares Risiko.⁷⁰⁴ Dagegen stellt die Abwanderung zu einem anderen Anbieter – insbesondere für risikoaverse, unflexible Kunden – eine Situation der Unsicherheit dar, was zu einer Erhöhung des wahrgenommenen Risikos führt. Darauf basierend postuliert KRAFFT, dass junge Kunden eine höhere Kündigungswahrscheinlichkeit aufweisen als ältere.⁷⁰⁵ Dementsprechend wird bei älteren Kunden im Allgemeinen eine größere Loyalität gegenüber dem Unternehmen vermutet.⁷⁰⁶ SIEBEN konnte empirisch einen starken positiven Einfluss des Kundenalters auf den Rückgewinnerfolg bestätigen.⁷⁰⁷ Auch PICK belegt ihre formulierte Hypothese, dass die Rückkehrbereitschaft umso höher ist, je älter der Kunde ist, empirisch (Verlagshandel).⁷⁰⁸ Hingegen hat die Studie von MICHALSKI ergeben, dass zwischen Alter und der Wiederaufnahmebereitschaft von Bankkunden kein signifikanter Zusammenhang besteht.⁷⁰⁹

Neben dem Alter wird auch das **Einkommen** als sozioökonomische Bestimmungsgröße des Abwanderungs- und Rückkehrverhaltens untersucht (Kennzahl: „durch-

⁷⁰¹ Vgl. PETER (1997), S. 160 ff.; ZOLLNER (1995), S. 93; HOMBURG/GIERING (2001), S. 51.

⁷⁰² Vgl. hierzu und im Folgenden KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN (2009), S. 438 ff.

⁷⁰³ Vgl. RUSBULT/JOHNSTON/MORROW (1986), S. 56; SIEBEN (2002), S. 76 f.

⁷⁰⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden HOMBURG/SIEBEN/STOCK (2004), S. 32; siehe auch Kapitel 2.4.

⁷⁰⁵ Vgl. KRAFFT (2007), S. 105.

⁷⁰⁶ Vgl. EVANSCHITZKY/WUNDERLICH (2006), S. 338; PETER (1997, S. 160 ff.) weist empirisch einen positiven Zusammenhang zwischen Kundenalter und Kundenloyalität nach.

⁷⁰⁷ Vgl. SIEBEN (2002), S. 77, 107.

⁷⁰⁸ Vgl. PICK (2008), S. 195.

⁷⁰⁹ Vgl. MICHALSKI (2002), S. 160 ff.

schnittliches Monatseinkommen“). Hierzu liegen folgende Analyseergebnisse vor: Laut KRAFFT weisen Kunden mit einem geringeren Netto-Haushaltseinkommen eine höhere Kündigungswahrscheinlichkeit auf.⁷¹⁰ Ferner zeigt MICHALSKI in einer qualitativen Erhebung im Finanzdienstleistungssektor, dass Kunden mit einem höheren Einkommen eher für eine Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung bereit sind als es bei Geringverdienern der Fall ist.⁷¹¹ PICK falsifiziert jedoch letztere Aussage im Rahmen ihrer empirischen Studie.⁷¹²

Nach den kundenbezogenen Charakteristika liegt es nahe, auch Beziehungsmerkmale, wie z.B. die **Länge der Geschäftsbeziehung** (Kennzahl: Anzahl der Geschäftsbeziehungsjahre), hinsichtlich ihres Einflusses auf das Kundenverhalten zu überprüfen.⁷¹³ Grundsätzlich wird bei einer langen Beziehungsdauer ein gewisses Maß an Loyalität angenommen, was einer Abwanderung tendenziell entgegensteht. So mutmaßt SIEBEN, dass nach der Abwanderung aus einer langjährigen Beziehung noch eine gewisse Restloyalität gegenüber dem Unternehmen besteht, und stellt die Hypothese auf, dass zwischen der Länge der Geschäftsbeziehung und dem Rückgewinnungserfolg ein positiver Zusammenhang besteht.⁷¹⁴ In seiner empirischen Untersuchung bleibt diese Vermutung allerdings unbestätigt.

Einflussreicher als die Beziehungslänge wird die **Interaktionsart** zwischen Kunde und Unternehmen gesehen.⁷¹⁵ Es lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass Kunden umso eher den Anbieter wechseln, je weniger ein direkter, persönlicher Kontakt besteht und je größer die wahrgenommene Distanz ist (Beispiel: Internet).

Schließlich beeinflussen **Migrationsbarrieren** das Abwanderungs- und Rückkehrverhalten von Kunden.⁷¹⁶ Grundsätzlich lassen sich neben emotionalen Wechselbarrieren (Verbundenheitsstrategie) technisch-funktionale, vertragliche und ökonomische Wechselbarrieren (Gebundenheitsstrategie) unterscheiden.⁷¹⁷ Eine Beziehungsstabilisierung anhand einer Gebundenheit des Kunden kann durch so genannte

⁷¹⁰ Vgl. KRAFFT (2007), S. 105.

⁷¹¹ Vgl. MICHALSKI (2002), S. 165.

⁷¹² Vgl. PICK (2008), S. 219.

⁷¹³ Vgl. LOPEZ/REDONDO/OLIVAN (2006), S. 556 ff. VENOHR/ZINKE (2000) belegen, dass eine zehnjährige Kundenbeziehung acht- bis zehnmal profitabler ist als eine fünfjährige Kundenbeziehung.

⁷¹⁴ Vgl. SIEBEN (2002), S. 77 ff., 104, 107.

⁷¹⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden HIPFNER/RENTZMANN/WILDE (2007), S. 218.

⁷¹⁶ Vgl. COLGATE/LANG (2001), S. 332 ff.

⁷¹⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden BRUHN (2009b), S. 195; LINK/WEISER (2006), S. 86; TERLUTTER (2006), S. 274 f.; technisch-funktional (z.B. technologische Standards, Verbund von Zusatz- und Kernleistung), vertraglich (z.B. Garantieverträge), ökonomisch (z.B. Verlust von Zinsen, Prämien, Bonuspunkten); ähnlich PETER (1999), S. 115 ff.

„Lock-in-Effekte“⁷¹⁸ erzielt werden, welche vorliegen, wenn mit einem Anbieterwechsel Wechselkosten einhergehen. Damit verschafft sich der Anbieter eine temporäre Monopolstellung und sichert sich für einen bestimmten Zeitraum gegenüber seinen Konkurrenten ab. Mögliche Kennzahlen in diesem Zusammenhang sind die „Anzahl der Migrationsbarrieren“ wie auch die „kundenseitig wahrgenommene Abhängigkeit“ oder „kundenseitig wahrgenommene Verbundenheit“ zum Anbieter.⁷¹⁹

Wenn Austrittsbarrieren in einer Geschäftsbeziehung existieren, dann liegt eine Abhängigkeit vor.⁷²⁰ Dabei sind die Austrittsbarrieren umso höher und die Beharrung in der Beziehung umso stärker, je größer die vom Kunden aufzubringenden Opfer sind, um sich aus der Beziehung zu lösen und sich einen alternativen Anbieter zu suchen. Die seitens des Kunden subjektiv wahrgenommenen Wechselkosten, d.h. alle mit einem Wechsel verbundenen Anstrengungen (u.a. Zeitaufwand, Verzichte, Austrittsgebühren) sind der messbare Ausdruck der Abhängigkeit und können als Barriere einer Abwanderungsentscheidung wirken.⁷²¹ Ebenso wirken Wiederaufnahmekosten als Rückkehrbarriere.⁷²² Es bleibt festzuhalten, dass ein Kunde umso eher in einer bestehenden Geschäftsbeziehung bleiben wird, je höher die Kosten einer Beziehungsbeendigung in ihrer Gesamtheit sind, und er umso eher zum ehemaligen, verlassenen Unternehmen zurückkehren wird, je geringer die Kosten einer Beziehungswiederaufnahme sind.

Abschließend sollen nun die noch ausstehenden Wirkungszusammenhänge zwischen Verhaltens- und Erfolgsgrößen aus Abbildung 31 näher analysiert werden:

12 Kundenabwanderung – Kundenprofitabilität

Die an vielen Stellen aufgezeigten direkten und indirekten Kostensteigerungs- und Erlössenkungseffekte abnehmender Kundenbindung haben die Profitabilitätseinbußen auf der Kundenebene deutlich gemacht, die mit einer (partiellen) Kundenabwanderung einhergehen. Darüber hinaus zeigen REICHHELD und SASSER empirisch, dass Kunden(stamm)werte generell steigen, wenn die Migrationsrate sinkt; eine Senkung der Abwanderungsrate um 5% hat eine Profitabilitätssteigerung um bis zu 85%

⁷¹⁸ Vgl. PLINKE (1997), S. 1 ff.

⁷¹⁹ Vgl. BAUER/STOKBURGER/HAMMERSCHMIDT (2006), S. 108; CARUANA (2004), S. 264.

⁷²⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden PLINKE/SÖLLNER (2008), S. 95 f.; STEWART (1998b), S. 241.

⁷²¹ Vgl. MICHALSKI (2002), S. 70; CARUANA (2004), S. 261. Bei Wechselkosten unterscheidet man direkte Kosten (Kosten der Suche, Anbahnung, Vereinbarung einer neuen Geschäftsbeziehung), Sunk Costs (irreversible, spezifische Investitionen in die alte Beziehung) und Opportunitätskosten (entgangener Nettonutzen der verlassenen Geschäftsbeziehung).

⁷²² Vgl. PICK (2008), S. 91, 126, 195, 254.

zur Folge.⁷²³ Ebenso haben VENOHR und ZINKE im Rahmen ihrer Untersuchung in der Versicherungsbranche herausgefunden, dass es mit einer Reduzierung der Stornoquote von zehn auf acht Prozent möglich ist, den Barwert einer Kundenbeziehung um 45% zu steigern.⁷²⁴

13 Kundenrückkehr – Kundenprofitabilität

Verschiedene Analysen heben die Attraktivität und großen Profitabilitätspotenziale von Rückkehrern hervor.⁷²⁵ Die präsentierten Befunde sagen aus, dass zurückgewonnene Kunden im Vergleich zu nicht abgewanderten Kunden häufig eine stärkere Loyalität gegenüber dem Unternehmen einschließlich größerer Umsatzintensitäten aufweisen. Zudem ist die Bindungsdauer der zurückgewonnenen Kunden durchschnittlich mindestens genauso lang wie die anderer Kundensegmente. Vor diesem Hintergrund wird von hohen ökonomischen Kundenwerten bei den Rückkehrern ausgegangen. Ein konkreter Vergleich von CLV und SCLV liegt nach Kenntnis der Verfasserin jedoch noch nicht vor.

14 Kundenabwanderung – Unternehmensprofitabilität

Bereits mehrfach wurde darauf hingewiesen, welche negativen wirtschaftlichen Folgen mit Kundenabwanderungen verbunden sind. So konnten u.a. auch COLGATE/STEWART/KINSELLA, PAGE/PITT/BERTHON und REICHELHED/SASSER empirisch eine negative Korrelation zwischen der Kundenabwanderungsrate und der Unternehmensprofitabilität nachweisen.⁷²⁶ Die Kundenabwanderungsrate stellt demnach einen wichtigen Indikator für den Unternehmenserfolg dar. Überdies wird so durch die systematische Früherkennung und Prävention von Kundenabwanderung (d.h. Senkung Abwanderungsrate) eine bedeutsame Quelle unternehmerischen Erfolgs erschlossen.

15 Kundenrückkehr – Unternehmensprofitabilität

Gleichermaßen hat die erfolgreiche Rückgewinnung abgewandelter Kunden – als eine reaktive Sicherung von Kundenwerten – eine positive direkte Wirkung auf den monetären Unternehmenserfolg.⁷²⁷ In Anbetracht der hohen Attraktivität zurückge-

⁷²³ Vgl. REICHELHED/SASSER (1999), S. 142 f. (auf der Basis einer nicht repräsentativen Stichprobe).

⁷²⁴ Vgl. VENOHR/ZINKE (2000), S. 153 ff.

⁷²⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden HOMBURG/SCHÄFER (1999), S. 2 f.; RUTSATZ (2004), S. 180; SAUERBREY/HENNING (2000), S. 19 f.; SCHÄFER/KARLSHAUS/SIEBEN (2000), S. 56; HART/HESKETT/SASSER (1990), S. 148: „A good recovery can turn angry, frustrated customers into loyal ones.“

⁷²⁶ Vgl. COLGATE/STEWART/KINSELLA (1995), S. 26; REICHELHED/SASSER (1990), S. 110; PAGE/PITT/BERTHON (1996), S. 827; siehe ergänzend BURNHAM/FRELS/MAHAJAN (2003), S. 110 ff.

⁷²⁷ Vgl. MICHALSKI (2002), S. 185; PICK/KRAFFT (2009), S. 126; SAUERBREY/HENNING (2000), S. 7.

wonnener Kunden könnte eine Steigerung der Rückgewinnungsrate sogar zu einer noch größeren Profitabilitätssteigerung auf Unternehmensebene führen als dies durch eine Senkung der Abwanderungsrate möglich ist (s.o.). Eine Überprüfung dieser Annahme steht allerdings noch aus.

5.2.2.4 Ökonomischer Kundenerfolg

Die zuvor beschriebenen Kundeneinstellungs- und Verhaltenswirkungen schlagen sich schließlich im ökonomischen Kunden(miss)erfolg nieder. Die Unternehmensprofitabilität konkretisiert sich auf der Ebene des Kunden im **Kundenwert**.⁷²⁸ Alle Maßnahmen des CRM im Allgemeinen und des Customer Recovery Managements im Speziellen verfolgen letztlich das Ziel, den Wert eines Kunden für das Unternehmen zu erhöhen (Kundenbindung), zu erhalten (Kundenabwanderungsprävention) oder zurückzugewinnen (Kundenrückgewinnung). Der Kundenwert als ökonomische Erfolgsgröße steht somit am Ende der in der Kundenperspektive der Customer Recovery Scorecard betrachteten Wirkungskette.

Der Wert eines Kunden findet im Zusammenhang mit der Analyse von Kundenabwanderung und -rückkehr in zweierlei Hinsicht Anwendung. Zum einen fungiert er, wie bereits dargelegt, als zentrale Orientierungsgröße für die Aktions- und Budgetsteuerung im Rahmen des Customer Recovery Managements. Zum anderen dient er aber auch der Quantifizierung des mit einer Kundenabwanderung, deren Prävention sowie einer Kundenrückgewinnung einhergehenden Kunden(miss)erfolgs. Dementsprechend kann für eine Beurteilung, inwiefern sich die Customer Recovery Maßnahmen auf den Kundenerfolg ausgewirkt haben, u.a. eine Messung der Veränderung des Kundenwerts im Zeitverlauf, d.h. vor und nach dem Maßnahmeneinsatz, aufschlussreich sein.

Nachdem verschiedene Controllingansätze zur Messung des Kundenwerts bereits an anderer Stelle ausführlich vorgestellt worden sind (siehe Kapitel 4.2.3.1.1), geht es nun um die Operationalisierung des Kundenwerts mittels geeigneter Kennzahlen. Tabelle 14 zeigt hierzu eine Zusammenstellung wichtiger Kennzahlen für die Controllingebene des Customer Recovery Kundenerfolgs.

⁷²⁸ Vgl. KRAFFT (2002), S. 48.

Ökonomischer Kundenerfolg	
Ziele	Kennzahlen
Steigerung, Erhaltung und Rückgewinnung von Kundenwerten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (Second) Customer Lifetime Value⁷²⁹ ▪ Kundendeckungsbeitrag, Kundendeckungsbeitragspotenzial ▪ Kundenumsatzvolumen ▪ Kundenindividueller ROI = Gewinn/Kosten ▪ Kundensegmentspezifischer ROI ▪ Kundenindividueller Break Even Point = kundenspezifische Fixkosten/ Erlöse der Kundenaufträge – variable Kosten der Kundenaufträge ▪ Share of Customer

Tabelle 14: Ausgewählte Kennzahlen des ökonomischen Kundenerfolgs
Quelle: Eigene Darstellung

Die Beeinflussung dieser Zielgrößen auf Kundenebene bedeutet also eine **Vorsteuerung des monetären Unternehmenserfolgs**. Im Besonderen lassen sich die Vorsteuerungsmöglichkeiten und -strukturen des Customer Equity (siehe Finanzperspektive) sehr gut anhand des in Abbildung 33 dargestellten dualen hybriden Customer Equity Modells aufzeigen, dessen Aufbau stark an die Mehrperspektiven-Struktur einer BSC erinnert.⁷³⁰ Hinter der Bezeichnung „hybrid“ verbirgt sich, dass der Customer Equity einerseits auf der Basis monetärer Größen berechnet wird, andererseits aber auch psychographische Größen unter explizitem Einbezug von Marketinginstrumenten in die Berechnung mit einfließen. Die duale Sichtweise – Kunden- und Unternehmensperspektive – ist kennzeichnendes Merkmal dieses Modells.⁷³¹

Sowohl die Kundenanzahl als auch der Customer Lifetime Value werden durch die Qualität der Kunden- bzw. Marktbearbeitung vorgesteuert.⁷³² Aufgrund der Tatsache, dass die Kundenanzahl direkt mit der Kundenabwanderung zusammenhängt, wird damit auch die grundlegende Verknüpfung zwischen Marktbearbeitungsqualität und Kundenabwanderung deutlich. Zugleich wird klar, dass es sowohl für den Customer Equity als auch für die Kundenabwanderungsprävention und Kundenrückgewinnung

⁷²⁹ Eine Untersuchung ergab, dass eine signifikant positive Korrelation zwischen der Anzahl der in die CLV-Berechnung integrierten Kundenwertdeterminanten und dem CRM-Erfolg besteht (vgl. ausführlich KAMMERER (2005), S. 130). In der unternehmerischen Praxis werden durchschnittlich nur 2,72 Bestimmungsfaktoren in diese Kundenwertberechnung integriert, wodurch deren Aussagekraft sehr eingeschränkt ist. Daher muss das Bewusstsein geschärft werden, dass sich die hohe Bedeutung des CLV-Ansatzes erst durch Berücksichtigung möglichst vieler Kundenwertdeterminanten (neben monetären Größen z.B. auch Information, Kommunikation, Kooperation) entfaltet.

⁷³⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK (2009b), S. 53. Das duale hybride Customer Equity Modell basiert auf dem Return on Marketing Modell von RUST/LEMON/ZEITHAML (2004), S. 112 ff., das als hybrides Modell erstmalig psychographische Größen anhand von quantitativen Markenwechselbereitschaften in monetäre Größen überführt; siehe auch RUST/ZEITHAML/LEMON (2000).

⁷³¹ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 803.

⁷³² Vgl. hierzu und im Folgenden LINK (2009b), S. 53.

keineswegs egal ist, ob hinzukommende oder wegfallende Kunden einen hohen oder niedrigen Kundenerfolgsbeitrag repräsentieren.

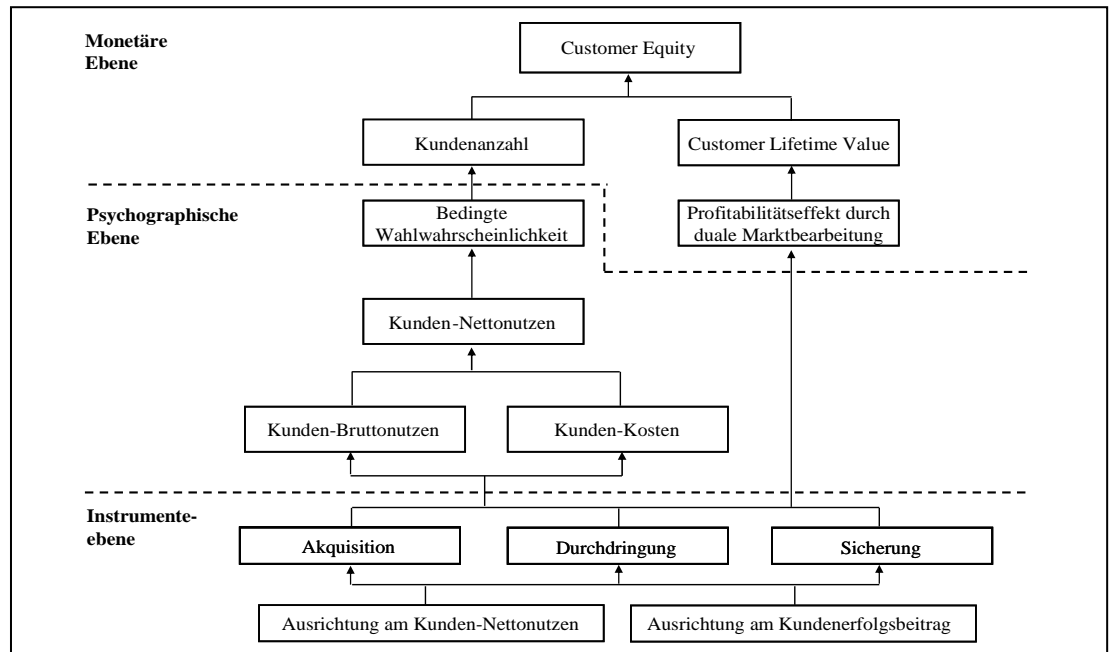


Abbildung 33: Duales hybrides Customer Equity Modell
Quelle: MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 805

Die in der Kundenperspektive identifizierten Zusammenhänge zwischen Einstellung, Verhalten und Erfolg liefern wertvolle Anhaltspunkte für eine systematische Gestaltung des Customer Recovery Managements.

5.2.3 (Interne) Prozessperspektive

Die Aufgabe der internen Prozessperspektive besteht darin, die für den Erfolg der Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung kritischen Prozesse zu identifizieren.⁷³³ Es sind diejenigen Prozessabläufe abzubilden (Ablauforganisation), die für die Erreichung der Ziele aus der Finanz- und Kundenperspektive von Relevanz sind. Eine kundenorientierte Prozessbetrachtung in Form einer kontinuierlichen Messung und Bewertung der Prozessperformance ist wesentliche Grundlage dafür, Rationalisierungspotenziale und Ineffizienzen im Customer Recovery Management aufzudecken. Dabei wird für die Abläufe nicht nur eine Verbesserung bestehender, sondern auch die Einführung neuer, überlegener Prozesse zur Erreichung übergeordneter Ziele angestrebt.

⁷³³ Vgl. hierzu und im Folgenden SEIDL (2009), S. 23.

5.2.3.1 Phasenübergreifende Geschäftsprozessoptimierung

Als grundlegende Zielsetzungen in Bezug auf Unternehmensprozesse können insbesondere die Fehlerfreiheit, Kostengünstigkeit, Flexibilität, Transparenz sowie Schnelligkeit genannt werden.⁷³⁴ Diese haben zweifelsohne auch für Customer Recovery Prozesse Bedeutung. Fasst man die aufgeführten Zielgrößen inhaltlich zusammen, so sind die mit der Steuerung von abwanderungsgefährdeten bzw. abgewanderten Kundenbeziehungen verbundenen Prozesse vornehmlich daraufhin zu untersuchen, wie effizient sie auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind (**Prozesseffizienz**) und wie es um ihre Qualität bestellt ist (**Prozessqualität**).⁷³⁵ Hierbei kommt dem Controller als Prozessanalytiker die Aufgabe zu, die Customer Recovery Prozesse entsprechend der Effizienz- und Qualitätsziele auszugestalten; es geht also um die zielorientierte Steuerung der Prozesse hinsichtlich Kosten, Zeit, Qualität und – als Konsequenz – der Kundenzufriedenheit.⁷³⁶ Schon anhand dieser Überlegungen wird deutlich, dass eine Ausrichtung des Unternehmens auf Kunden immer auch mit einer Prozessorientierung verbunden ist, respektive dass Customer Recovery Prozesse einen direkten Einfluss auf die Erfüllung von Kundenerwartungen/-anforderungen haben.⁷³⁷

Für eine erfolgreiche Optimierung der Ablauforganisation müssen zunächst die Optimierungspotenziale in den vorhandenen Customer Recovery Prozessen durch den Controller erkannt werden. Diesbezüglich stellt die „Anzahl durchgeführter Prozess- und Fehleranalysen“ zur Identifizierung von Prozessen, die verbessert, beschleunigt oder gar eliminiert werden können, eine grundlegende und wichtig zu ermittelnde Kennzahl im Rahmen des Customer Recovery Prozesscontrolling dar.⁷³⁸ Der Erfolg dieser Analysen spiegelt sich letztlich in der Anzahl aufgedeckter Prozesse mit Optimierungspotenzial wider.

Näherungsweise Aufschluss darüber, inwiefern die Effizienzziele im Customer Recovery Management (v.a. Zeit- und Kosteneinsparung) verfolgt bzw. umgesetzt werden, geben u.a. die Kennzahlen „Anzahl der zusammengefassten, verknüpften Ge-

⁷³⁴ Vgl. HOMBURG/KROHMER (2009), S. 957.

⁷³⁵ Vgl. WIEDMANN/BUXEL/SIEMON (2005), S. 43.

⁷³⁶ Vgl. HORVÁTH (2006), S. 538; WEBER/SCHÄFFER (2000), S. 255.

⁷³⁷ Vgl. WILDEMANN (1996), S. 102 ff.; siehe hierzu auch die ersten 3 Schritte zur Prozessorientierung nach WEBER/SCHÄFFER (2000), S. 256: 1. Zerlegen in Kernprozesse/-prozessketten, 2. Definition von Kundenanforderungen an die Kernprozesse, 3. Umsetzung der Anforderungen in messbare Größen.

⁷³⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden BRUHN (2000), S. 537.

schäftsprozesse“ sowie „Anzahl eliminierter nichtwertschöpfender Aktivitäten“. ⁷³⁹ Darüber hinaus lässt sich aus einer hohen „Anzahl veränderter Anordnungsbeziehungen“ zwischen den Prozessen (z.B. Änderung der Reihenfolge) und „Anzahl prozessoptimierender Parallelisierungen/Überlappungen“ schließen, dass Kapazitätsvorteile (Personal, Zeit etc.) im Customer Recovery Management ausgeschöpft werden und infolgedessen Kosten reduziert werden können. ⁷⁴⁰ Ferner besteht durch verbesserte Abläufe die Möglichkeit, die mit Reibungsverlusten verbundene „Wechselhäufigkeit von Verantwortlichkeiten“ bzw. die „Zahl der zu durchlaufenden Stellen“ oder „Zahl der Schnittstellen“ innerhalb eines Customer Recovery Prozesses zu verringern. Die vorstehend erläuterten Aspekte verdeutlichen die unmittelbaren Auswirkungen einer Optimierung der Prozessperformance auf die ökonomischen Kerngrößen der Finanzperspektive (v.a. Kosten, Umsatz).

Grundlage für eine nachhaltige Effizienz- und auch Qualitätssteigerung im Customer Recovery Management ist die **Automatisierung** relevanter Teilprozesse. ⁷⁴¹ Hierfür stellen die KIS einschließlich der unterstützenden operativen und analytischen Funktionen eine wichtige Voraussetzung dar (siehe Kapitel 4.1). Auskunft über die Intensität der Automatisierung gibt beispielsweise der Automatisierungsgrad als „Anteil aller Customer Recovery Geschäftsprozesse, die automatisiert ablaufen“ (Automatisationsanteil). ⁷⁴² Auf der einen Seite wird einer hohen Prozessautomatisierung bzw. -standardisierung ein starkes Effizienz- und Qualitätssicherungspotenzial zugesprochen, ⁷⁴³ auf der anderen Seite wird aber vor einer überzogenen Automatisierung bzw. Standardisierung gewarnt, da diese der vom Kunden wahrgenommenen Kundennähe systematisch entgegenwirke. ⁷⁴⁴

Der Erfolg einer Geschäftsprozessoptimierung schlägt sich ferner in Kennzahlen der Geschäftsprozesseffizienz und -qualität hinsichtlich **Beschleunigung** (Ziel: Durchlaufzeitenminimierung ⁷⁴⁵) und **Fehlerreduzierung** der Prozesse nieder. Für die Messung der Prozessgeschwindigkeit inkl. realisierter Zeiteinsparungen – Zeit als Erfolgsfaktor des CRM-Konzepts ⁷⁴⁶ – können Kennzahlen wie die „durchschnittliche Bearbeitungs- bzw. Durchlaufzeit pro Customer Recovery Prozess“, auch aufge-

⁷³⁹ Vgl. NILSSON (1995), S. 203 ff.; ROSENKRANZ (2002), S. 209.

⁷⁴⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden ERHARD (2000), S. 498; HOMBURG/BEUTIN (2006), S. 239.

⁷⁴¹ Vgl. WILDEMANN (1996), S. 103.

⁷⁴² Vgl. STOKBURGER/PUFAHL (2002), S. 151, 154; PUFAHL (2003), S. 154.

⁷⁴³ Vgl. HORVÁTH (2006), S. 538.

⁷⁴⁴ Vgl. HOMBURG/BUCERIUS (2001), S. 67.

⁷⁴⁵ Zum Ursache-Wirkungs-Geflecht einer Durchlaufzeitverkürzung siehe GLADEN (2003), S. 224.

⁷⁴⁶ Vgl. HENN/DUFFNER (2001), S. 36.

schlüsselt nach Teilprozessen (z.B. persönliches Kundengespräch zur Abwanderungsprävention, Telefonat zur Kundenrückgewinnung; unproduktive Leerzeit), herangezogen werden.⁷⁴⁷ Im Rahmen einer Detailanalyse ist zudem die „mittlere Zeitdauer, die zur Nachbearbeitung eines Vorgangs aufgebracht wird“ interessant.⁷⁴⁸ Des Weiteren gibt der „Customer Service Level“⁷⁴⁹, d.h. der „Anteil der termingerecht ausgeführten Kundenanliegen an der Gesamtzahl von Anliegen abwanderungsgefährdeter bzw. abgewanderter Kunden“, Aufschluss über die zeitbezogene Befriedigung der Kundenwünsche.

Relevante Erfolgskennzahlen in Bezug auf die Reduzierung von Fehlern sind z.B. die „Ausschussquote“ bzw. „Fehlerrate“ in Form des „Anteils fehlerhafter Aktivitäten an der Gesamtzahl aller vollbrachten Aktivitäten pro Customer Recovery Prozess“.⁷⁵⁰ Ebenfalls kann der so genannte „First Pass Yield“ als „Anteil aller Arbeitsvorgänge, bei denen keine Korrektur/Nachbearbeitung nötig ist“ ermittelt werden.⁷⁵¹

Schließlich könnten die Aspekte Beschleunigung und Fehlerreduzierung von Customer Recovery Geschäftsprozessen – in Anlehnung an die Vertriebsleistung – kombiniert in der Kennzahl „Customer Recovery Leistung“ abgebildet werden.⁷⁵² Diese multipliziert die Summe aller standardisierten Prozesse mit deren Qualifikationsindex und setzt das Ergebnis ins Verhältnis zur durchschnittlichen Vorgangsdauer der standardisierten Prozesse.

Die hohe Bedeutsamkeit einer Messung der Customer Recovery Prozesseffizienz und -qualität ergibt sich auch vor dem Hintergrund, dass in mehreren empirischen Untersuchungen aus dem Dienstleistungsmarketing ein positiver Zusammenhang zwischen wahrgenommener Prozessqualität, der kundenseitigen Gesamtbeurteilung der Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit nachgewiesen werden konnte.⁷⁵³ In einer speziell für das Customer Recovery Management relevanten Studie belegt SIEBEN empirisch eine indirekte Wirkung der wahrgenommenen Qualität des Rückgewinnungsprozesses über die Qualitätswahrnehmung des Rückgewinnungsangebots

⁷⁴⁷ Vgl. KLEINALTENKAMP/SCHWEIKART (2001), S. 205 f. (Cycle-Time-Analyse); HOMBURG/BEUTIN (2006), S. 238; STOKBURGER/PUFAHL (2002), S. 151.

⁷⁴⁸ Vgl. ERHARD (2000), S. 499.

⁷⁴⁹ Vgl. MASKELL (1991), S. 106 ff.; KAPLAN/NORTON (1997), S. 84 (Kennzahl „on time delivery“: Anzahl termingerecht fertig gestellter Arbeitsvorgänge/Anzahl aller fertig gestellten Arbeitsvorgänge).

⁷⁵⁰ Zur Messproblematik dieser Kennzahlen siehe PUFAHL (2003), S. 73.

⁷⁵¹ Vgl. FIEDLER (2003), S. 176.

⁷⁵² Vgl. hierzu und im Folgenden RAPP (2002), S. 27.

⁷⁵³ Vgl. u.a. ANDREASSEN (2000); HOFFMAN/KELLEY (2000); SMITH/BOLTON/WAGNER (1999); TAYLOR (1994).

auf die Zufriedenheit des Kunden.⁷⁵⁴ Insofern besteht hierüber eine enge Verbindung zwischen Prozess- und Kundenperspektive der Customer Recovery Scorecard.

Angesichts der vorstehenden Ausführungen verwundert es nicht, dass der prozessuale Aspekt auch im weit verbreiteten SERVICEQUALITY-Konzept zur Messung der Dienstleistungsqualität Berücksichtigung findet.⁷⁵⁵ Die durch den Kunden mitunter zu bewertenden Kriterien⁷⁵⁶ „performing services right the first time“, „providing services at the promised time“, „maintaining error-free-records“, „keeping customers informed about when services will be performed“, „prompt service to customers“ sowie „giving customers individual attention“ stellen auf die Prozesseffizienz und -qualität ab und weisen darüber hinaus inhaltliche Parallelen zu den bereits aufgezeigten Customer Recovery Prozesskennzahlen auf.

Neben dem Wettbewerbsvorteil der Schnelligkeit ist mit Nachdruck auf den ebenfalls in den vorgenannten Prozesskriterien enthaltenen Qualitäts-Wettbewerbsvorteil der **Individualisierung** hinzudeuten. Beide sollten sowohl allgemein in den Unternehmensprozessen als auch speziell in den Prozessen des Customer Recovery Managements unbedingt realisiert werden. So versprechen schnelle, flexible Unternehmensreaktionen (z.B. zeitnahe Beseitigung der Probleme, die zu einer Kündigung geführt haben) wie auch ein hoher „Individualisierungsgrad“ (Ansprache, Recovery-Angebot etc.) laut empirischen Studien eine bessere Abwanderungspräventions- bzw. Rückgewinnungserfolgsquote als dies bei zögerlichen und nichtindividualisierten Prozessen der Fall ist.⁷⁵⁷ Zur Eruiierung des Individualisierungsgrades⁷⁵⁸ ist es hilfreich, den „Anteil individualisierter bzw. personalisierter Prozesse an allen Customer Recovery Geschäftsprozessen“ zu ermitteln. Das Ausmaß der Individualisierung könnte außerdem auch ggf. anhand eines „Customer Recovery Individualisierungsindex“ gemessen werden.

Des Weiteren sind transparente, klar strukturierte Prozessabläufe sowie eine enge **Einbeziehung des Kunden** Ausdruck einer hohen Prozessqualität.⁷⁵⁹ In Bezug auf

⁷⁵⁴ Vgl. SIEBEN (2002), S. 104, 106.

⁷⁵⁵ Vgl. BRUHN (2009b), S. 258, 260. Qualitätsdimensionen: Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds (tangibles), Zuverlässigkeit (reliability), Reaktionsfähigkeit (responsiveness), Leistungskompetenz (assurance), Einfühlungsvermögen (empathy).

⁷⁵⁶ Vgl. PARASURAMAN/ZEITHAML/BERRY (1988), S. 27 ff.

⁷⁵⁷ Vgl. z.B. BLODGETT/HILL/TAX (1997), S. 197 f.; KELLEY/HOFFMAN/DAVIS (1993), S. 432; MANN (2009), S. 172; RUTSATZ (2004), S. 211; SMITH/BOLTON/WAGNER (1999), S. 362 ff.

⁷⁵⁸ Vgl. HILDEBRAND (1997), S. 9; MEFFERT/BRUHN (2006), S. 38.

⁷⁵⁹ Vgl. hierzu die Arbeiten von GOODWIN (1992), JOHNSTON (1995) und TAX/BROWN (1998), die sich mit den Erfolgsfaktoren einer Service Recovery auseinandersetzen.

Letzteres stellen der „Kundenintegrationsgrad“ bzw. der „Anteil aller Prozesse, bei denen der Kunde aktiv mit eingebunden wird“ mögliche Kennzahlen dar.⁷⁶⁰ Derartige Prozesse gemeinsamer Wertschöpfung – v.a. durch systematische Erfassung und Nutzung des Kundenwissens im Rahmen von Abwanderungspräventions-/Rückgewinnungsprozessen (Customer Knowledge Management) – sind gerade in Richtung einer erfolgreichen Kundenabwanderungsprävention bzw. Kundenrückgewinnung als besonders wichtig einzustufen.

In Tabelle 15 sind zentrale Ziele und (allgemeine) Kennzahlen einer Geschäftsprozessoptimierung im Customer Recovery Management zusammengetragen.

Prozessperspektive (allgemein)		
Ziele		Kennzahlen
Verbesserung der Prozesseffizienz und Prozessqualität im Customer Recovery Management	Allgemeine Prozessoptimierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl durchgeführter Prozessanalysen ▪ Anzahl identifizierter Customer Recovery Prozesse mit (Effizienz-, Qualitäts-) Optimierungspotenzial ▪ Anzahl der zusammengefassten, verknüpften Geschäftsprozesse ▪ Anzahl der eliminierten nichtwertschöpfenden Aktivitäten ▪ Anzahl veränderter Anordnungsbeziehungen ▪ Anzahl prozessoptimierender Parallelisierungen ▪ Anzahl von prozessbezogenen Problemlösungsstandards
	Beschleunigung der Prozesse (Schnelligkeit)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchschnittliche Laufzeit pro Customer Recovery Prozess ▪ Durchschnittliche Bearbeitungszeit eines Vorgangs ▪ Durchschnittliche Dauer vom Eintreffen eines Kundenanliegens bis zur Reaktion des Unternehmens ▪ Automatisierungsgrad; Anteil aller Customer Recovery Prozesse, die automatisiert ablaufen (Automatisationsanteil) ▪ Customer Service Level bzw. Anteil termingerecht ausgeführter Kundenanliegen an der Gesamtzahl von Anliegen ▪ Flexibilitätsindex
	Fehlerreduzierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl durchgeführter Fehleranalysen ▪ Ausschussquote, Fehlerrate pro Customer Recovery Prozess ▪ First Pass Yield bzw. Anteil aller Arbeitsvorgänge, bei denen keine Korrektur/Nachbearbeitung nötig ist
	Individualisierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individualisierungsgrad ▪ Anteil individualisierter Customer Recovery Prozesse ▪ Customer Recovery Individualisierungsindex
	Kundenintegration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenintegrationsgrad in den Customer Recovery Prozessen ▪ Anteil aller Prozesse, bei denen der Kunde aktiv eingebunden wird

Tabelle 15: Ausgewählte allgemeine Customer Recovery Prozesskennzahlen
Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden werden für die drei Kernprozesse des Customer Recovery Managements – Früherkennung, Prävention, Rückgewinnung – spezifische Ziele und Kennzahlen ermittelt. All diese Prozesse werden durch das Controlling unterstützt.

⁷⁶⁰ Vgl. KLEINALTENKAMP/SCHWEIKART (2001), S. 188 ff.; SCHÜLLER (2007), S. 205.

5.2.3.2 Früherkennungsprozess

In Kapitel 4.2.1 ist aufgezeigt worden, von welcher enormen Wichtigkeit es für Unternehmen ist, Anzeichen für einen Rückgang der Geschäftsbeziehungsintensität frühzeitig zu erkennen respektive Abwanderungsgefahren durch proaktives Scanning und Monitoring (Churn-Analysen) rechtzeitig zu identifizieren. Gemäß einer empirischen Studie korrelieren Aktivitäten der Frühaufklärung positiv mit der Unternehmensprofitabilität.⁷⁶¹

Um neue Herausforderungen frühestmöglich erkennen und adäquat angehen zu können, sollten grundsätzlich alle unternehmerischen Führungssysteme einen möglichst hohen Anteil an **Vorsteuerung**selementen enthalten.⁷⁶² Denkbare Kennzahlen in diesem Zusammenhang sind der „Vorsteuerungsgrad eines Führungssystems“ oder auch die „Anzahl an Vorsteuerungsgrößen je Führungssystem“. Zur Eruierung des Vorsteuerungspotenzials einzelner Führungssysteme könnte darüber hinaus die „Quantität und Qualität der in einem Führungssystem implementierten Vorsteuerungs-Teilsysteme“ gemessen werden. Z.B. wird im Rahmen der Informationssysteme mitunter dem Außendienstberichtssystem ein hohes Leistungsvermögen bezüglich der beiden zentralen Früherkennungssektoren „Kunden“ und „Konkurrenten“ zugeschrieben.⁷⁶³

Im Zuge der Darstellung von FES ist der prinzipielle Ablauf einer Früherkennung bereits skizziert worden (Kapitel 4.2.1.1). Der Früherkennungsprozess beginnt mit der **Risikoidentifikation**, d.h. sowohl unternehmensintern als auch -extern sind Risikobereiche ausfindig zu machen,⁷⁶⁴ die im Customer Recovery Kontext auf Gefährdungen (Kundenabwanderung) und Chancen (Kundenrückgewinnung) schließen lassen. Dabei können die „Anzahl ungerichteter Such- bzw. Abtastvorgänge pro Zeiteinheit“ und die „Anzahl gerichteter Beobachtungen je Risikobereich pro Zeiteinheit“ ggf. Aufschluss über die Intensität geben, mit der ein Unternehmen Customer Recovery Scanning und Monitoring betreibt. Ebenso stellt die „Anzahl der Analysen zur Identifikation inaktiver/abwanderungsgefährdeter bzw. rückkehrbereiter Kunden“ eine Messgröße der unternehmerischen Anstrengungen im Bereich der Risiko-früherkennung dar. Gerade die Identifikation von Markt- und Kundenrisiken setzt ohnehin ein angemessenes Risikobewusstsein aller Customer Recovery Mitarbeiter –

⁷⁶¹ Vgl. STEGER/WINTER (1996), S. 607 ff.

⁷⁶² Vgl. LINK (2009b), S. 51.

⁷⁶³ Siehe im Einzelnen LINK/WEISER (2006), S. 95 ff.

⁷⁶⁴ Vgl. BAUM/COENENBERG/GÜNTHER (2004), S. 307. Zum Ablauf eines indikatororientierten FES und der strategischen Früherkennung siehe ausführlich KRYSTEK/MÜLLER (1999), S. 179.

vom Kundenkontaktpersonal bis zum Management – voraus. Diesbezüglich ist der Anteil an Mitarbeitern zu ermitteln, die Früherkennungsindikatoren aktiv aufspüren, erfassen und einer Überprüfung unterziehen.

Nachdem die relevanten Beobachtungsbereiche (z.B. Kundeneinstellung/-verhalten, Leistungsprogramm der Wettbewerber) ermittelt und jeweils **Indikatoren** bestimmt worden sind, gilt es in einem nächsten Prozessschritt, **Sollwerte** und **Toleranzgrenzen** für die verschiedenen Indikatoren festzulegen.⁷⁶⁵ Unter- oder überschreitet ein Indikator diese Grenzen, ist das ein Indiz für eine zu erwartende Abwanderungsgefahr bzw. Rückgewinnungschance. Näherungsweise Auskunft darüber, inwieweit die Indikatoren einen Beobachtungsbereich abdecken (Zielvariable: vollständige Abdeckung), gibt die „Anzahl identifizierter, ausgewählter Indikatoren je Beobachtungsbereich“. Eine weitere Zielvariable besteht in der ökonomischen Vertretbarkeit, d.h. der mit der Beschaffung eines Indikators verbundene Aufwand und sein Informationsnutzen müssen in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen.⁷⁶⁶

Letztlich sollte es das Ziel sein, mittels Vernetzung von Indikatoren, gleichsam der Bildung von **Kausalketten** (Kennzahl: Zahl der gebildeten Kausalketten), möglichst nah an die direkten Anzeiger von (Abwanderungs-)Erscheinungen/Entwicklungen heranzukommen; hierin liegt ein wichtiger Beitrag zum organisationalen Lernen.⁷⁶⁷

Eine Übersicht über mögliche Kennzahlen im Rahmen des Früherkennungsprozesses von Kundenabwanderung findet sich in nachstehender Tabelle 16.

Prozessperspektive: Früherkennung	
Ziele	Kennzahlen
Professioneller Früherkennungsprozess (professionelle Früherkennung von Markt- und Kundenrisiken)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl an Vorsteuerungsgrößen je Führungssystem ▪ Vorsteuerungsgrad eines Führungssystems; Quantität und Qualität der in einem Führungssystem implementierten Vorsteuerungs-Teilsysteme ▪ Anzahl ungerichteter Such- bzw. Abtastvorgänge pro Zeiteinheit ▪ Anzahl gerichteter Beobachtungen je Risikobereich pro Zeiteinheit ▪ Anzahl der Analysen zur Identifikation abwanderungsgefährdeter/rückkehrbereiter Kunden ▪ Anteil an Mitarbeitern, die Früherkennungsindikatoren erfassen ▪ Anzahl identifizierter, ausgewählter Indikatoren je Beobachtungsbereich ▪ Anzahl der gebildeten Indikatoren-Kausalketten ▪ Früherkennungsprozessqualität

Tabelle 16: Ausgewählte Kennzahlen des Früherkennungsprozesses

Quelle: Eigene Darstellung

⁷⁶⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden KRISTEK/MÜLLER (1999), S. 180; siehe auch Kapitel 4.2.1.1 und speziell Tabelle 8. Bei der Definition von Toleranzgrenzen ist zu beachten, dass zu großzügig definierte Grenzen zu einem Wirksamkeitsverlust des FES führen können und bei zu eng definierten Grenzen die Gefahr eines häufigen „falschen Alarms“ besteht.

⁷⁶⁶ Vgl. KRISTEK/MÜLLER (1999), S. 179.

⁷⁶⁷ Vgl. HAHN/KRISTEK (2000), S. 83; ULTSCH (2002), S. 318 ff.

5.2.3.3 Prozess der Kundenabwanderungsprävention

Nachdem die abwanderungsgefährdeten Kundenbeziehungen identifiziert worden sind, gilt es nun, den drohenden Kundenabwanderungen bzw. Kündigungen ggf. präventiv vorzubeugen, um diese zu verhindern. Wie bereits erläutert, spielt der (ökonomische) Kundenwert bei der Entscheidung über den Einsatz und Umfang von Präventionsmaßnahmen eine zentrale Rolle (siehe Kapitel 4.2.3.1). Mit Hilfe der „Anzahl durchgeführter Analysen zur Bestimmung des Kundenwertes“ lassen sich die unternehmerischen Anstrengungen zur Selektion profitabler Kunden bewerten. Je besser derartige Analysen den Kundenwert modellieren, desto effizienter kann das Customer Recovery Budget verteilt werden. Sodann sind die potenziellen Abwanderer in Abhängigkeit ihrer Wertigkeit mit den Instrumenten des Marketing-Mix gezielt zu bearbeiten (siehe Abbildung 20).⁷⁶⁸ Eine denkbare Maßgröße in diesem Zusammenhang ist der „Anteil profitabler abwanderungsgefährdeter Kunden, die ein individuelles Produkt-/Preis-/Kommunikations-/Distributionsangebot erhalten“. Die Qualität der Kundenmodellierung (Wert, Situation, Einstellung, Verhalten etc.) hat letztendlich einen großen Einfluss auf die Wirksamkeit von Abwanderungspräventionsmaßnahmen und trägt somit maßgeblich zum Präventionserfolg – operationalisiert als „Anzahl der Kunden, die erfolgreich von einer Abwanderung abgehalten werden konnten“ – bei.

Im Rahmen der Ausführungen zum Kundenverhalten wurde auch auf die **Wechselbarrieren** eingegangen (siehe Kapitel 5.2.2.3), welche die Kundenentscheidung über die Fortführung oder Beendigung einer Geschäftsbeziehung beeinflussen. Da sie den Wechsel eines Kunden zu einem anderen Anbieter erschweren bzw. verhindern, ist ihnen für die Kundenabwanderungsprävention eine zentrale Bedeutung beizumessen. Gebundenheitsstrategien machen allerdings nur dann Sinn, wenn dadurch die monetären Unternehmensziele (u.a. Shareholder Value, Rentabilität) gefördert werden.⁷⁶⁹ Gleiches gilt natürlich auch für Verbundenheitsstrategien. Für die Messung und Bewertung des Einsatzes von Instrumenten des Marketing-Mix zum Aufbau von Wechselbarrieren können beispielhaft folgende Kennzahlen herangezogen werden:⁷⁷⁰

⁷⁶⁸ Während z.B. in Bezug auf die Kommunikationspolitik bei wertvollen „Star“-Kunden persönliche Gespräche zu präferieren sind, eignet sich bei weniger profitablen Kunden unter Wirtschaftlichkeitsaspekten eher die Ansprache per Telefon, Brief oder Email (vgl. SAUERBREY/HENNING (2000), S. 35) – stets unter Beachtung gesetzlicher Vorgaben (vgl. GARY (2009)).

⁷⁶⁹ Vgl. LINK/WEISER (2006), S. 86.

⁷⁷⁰ Vgl. hierzu auch KAMMERER (2005), S. 99.

- Produktpolitik: „Anzahl technischer Standards, die kein Wettbewerber hat“ bzw. „Monopolstellungsgrad in Bezug auf bestimmte Leistungen“, „Anteil profitabler Kunden, mit denen langfristige Verträge abgeschlossen wurden“;
- Preispolitik: „Höhe erzielbarer Rabatte/Boni mittels Kundenkarte“, „Anzahl von Rabatt-/Bonusaktionen (z.B. steigende Rabatthöhe mit zunehmender Vertragsdauer)“, „Wachstumsgrad monetärer Anreize im Beziehungsverlauf“, „Anzahl angebotener Paketpreise (Preisbundling)“;
- Kommunikationspolitik: „Anteil profitabler Kunden, denen ein persönlicher Berater zugeteilt ist“, „Anzahl profitabler Kunden, die Clubmitglied sind“;
- Distributionspolitik: „Anzahl unterschiedlicher Vertriebskanäle“, „Dichte des Vertriebsnetzes“, „durchschnittliche Standortnähe zum profitablen Kunden“.

Ferner ist es für die Prävention von Kundenabwanderungen anzustreben, die Entwicklung von **Verbundenheit** seitens des Kunden zum Unternehmen zu fördern (siehe Kapitel 5.2.2.2 und 5.2.2.3). Der Verbundenheits- oder Loyalitätsgrad geben hierbei möglicherweise Aufschluss über die Intensität des kundenseitigen Bindungsinteresses sowie die Bindungswirkung (Kunde will nicht wechseln).

Des Weiteren können im Rahmen von **Zufriedenheitserhebungen** (Kennzahlen, wie z.B. „Anzahl durchgeführter Kundenzufriedenheitsstudien“, „Anteil profitabler Kunden, die bei Zufriedenheitsbefragungen kontaktiert werden“) erste Ansatzpunkte zur Abwanderungsprävention offengelegt werden. Der „Anteil initiiertter Präventionsmaßnahmen, die auf die Ergebnisse von Zufriedenheitsstudien zurückzuführen sind“, gibt wiederum Aufschluss über die Nutzungs- bzw. Umsetzungsintensität derartiger Kunden(einstellungs)informationen.

Analog zu (Un-)Zufriedenheitsanalysen liefern auch **Beschwerdeanalysen** (Beschwerdevolumen und -inhalte) wichtige Hinweise über Problembereiche innerhalb des Leistungserstellungsprozesses (Kennzahl: Anzahl von Beschwerdeanalysen).⁷⁷¹ Ein aktives, professionell gestaltetes Beschwerdemanagement gilt als Erfolgsfaktor und ist deutlicher Ausdruck unternehmerischer Kundenorientierung.⁷⁷² Da das Beschwerdemanagement im Rahmen der Kundenabwanderungsprävention einen besonderen Stellenwert einnimmt,⁷⁷³ soll nachfolgend detailliert auf die Teilprozesse

⁷⁷¹ Vgl. BRUHN (2009b), S. 273 f.

⁷⁷² Vgl. STAUSS (2008), S. 373; WÜNSCHMANN (2007), S. 71.

⁷⁷³ KELLEY/HOFFMAN/DAVIS (1993, S. 447) wie auch JOHNSTON (1995, S. 213) stellen fest, dass weniger der Unternehmensfehler an sich, sondern vielmehr die Ausgestaltung der Service Recovery über eine Fortführung der Geschäftsbeziehung entscheidet; siehe auch FOLKES (1984) und AHMAD (2002).

des Beschwerdemanagements – Beschwerdestimulierung, -annahme, -bearbeitung, -reaktion, -reporting sowie -informationsnutzung – eingegangen werden.⁷⁷⁴

Um alternative Kundenreaktionsformen, wie die Abwanderung zum Wettbewerber oder negative Mund-zu-Mund-Propaganda, und den damit verbundenen Schaden möglichst zu vermeiden, ist es zunächst wichtig, unzufriedene Kunden zu einer Beschwerde zu bewegen (**Beschwerdestimulierung**).⁷⁷⁵ Leicht zugängliche Beschwerdekanäle bzw. einfache Beschwerdewege, die klar artikuliert Aussicht auf eine zufriedenstellende Problemlösung wie auch eine angemessene und schnelle Reaktion sind zentrale Voraussetzungen dafür, dass sich der Kunde bei Unzufriedenheit beschwert und nicht einfach abwandert.⁷⁷⁶ Kennzahlen zur Operationalisierung der Beschwerdestimulierung sind z.B. die „Anzahl von Kunden, die explizit aufgefordert wurden, sich im Unzufriedenheitsfall zu beschweren“ oder auch die „Anzahl der eingerichteten und aktiv kommunizierten Beschwerdekanäle“.

Die Qualität der **Beschwerdeannahme** schlägt sich in einer kundenorientierten Gestaltung des Beschwerdeeingangs nieder, was sich wiederum v.a. in einer hohen Erreichbarkeit sowie adäquaten Beschwerdeerfassung und -weiterleitung konkretisiert.⁷⁷⁷ Für die Messung der Erreichbarkeit lässt sich z.B. die „Stundenanzahl, an der das Beschwerde-Center pro Tag besetzt ist“ oder der „Anteil angenommener Beschwerdeanrufe an der Gesamtzahl von Anrufversuchen der Kunden (telefonische Erreichbarkeitsquote)“ heranziehen.⁷⁷⁸ Der „Anteil der artikulierten Beschwerden, die im Unternehmen tatsächlich erfasst werden (Beschwerdeevidenzquote)“, der „Anteil aller Beschwerden, die vollständig/richtig erfasst werden (Informationsvollständigkeits-/richtigkeitsquote)“ wie auch die „Anzahl von Folgebeschwerden aufgrund fehlerhaft erfasster Erstbeschwerden“ können als Messgrößen für die Zielvariable einer vollständigen, richtigen Beschwerdeerfassung verwendet werden.⁷⁷⁹ Die zügige und korrekte Weiterleitung der Beschwerden kann mitunter anhand der „terminingerechten bzw. zielgerechten Weiterleitungsquote“ überprüft werden.

⁷⁷⁴ Vgl. STAUSS/SEIDEL (2007), S. 82.

⁷⁷⁵ TÖPFER (2006), S. 546: „Die schlimmste Beschwerde ist die gegenüber dem Unternehmen nicht ausgesprochene Beschwerde, da sie dem Unternehmen keine Chance zur Reaktion ermöglicht.“

⁷⁷⁶ Vgl. BÜTTGEN (2003), S. 71.

⁷⁷⁷ Vgl. STAUSS/SEIDEL (2007), S. 83, 141 ff.

⁷⁷⁸ Vgl. STAUSS/SEIDEL (2007), S. 342 f.

⁷⁷⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden STAUSS/SEIDEL (2007), S. 344.

Im Rahmen der sich anschließenden **Beschwerdebearbeitung** liegt die primäre Zielsetzung darin, die erfassten Kundenbeschwerden möglichst rasch zu bearbeiten.⁷⁸⁰ Als objektive Qualitätsindikatoren gelten hier neben der Bearbeitungsquote u.a. die „durchschnittliche Zeitdauer vom Eintreffen einer Beschwerde bis zur unternehmerischen Reaktion“, der „Anteil der im Erstkontakt abschließend gelösten Beschwerdeprobleme (Ersterledigungsquote)“, die „durchschnittliche Dauer einzelner Bearbeitungsprozesse bzw. der Gesamtbearbeitung“ sowie Liege- und Transferzeiten.

Die unternehmerische **Beschwerdereaktion** strebt eine vollständige und gerechte Problemlösung zur Erzielung von Kunden- bzw. Beschwerdezufriedenheit an.⁷⁸¹ Dabei kommen sämtliche Instrumente des Marketing-Mix zum Einsatz. Der „Anteil von Beschwerdeführern, die z.B. ein Versöhnungsgeschenk (Produktpolitik), einen Entschädigungsrabatt (Preispolitik), ein individuelles Entschuldigungsschreiben oder Zwischenbescheide über den aktuellen Stand der Beschwerdebearbeitung (Kommunikationspolitik) erhalten haben“ sowie der „Übereinstimmungsgrad von Beschwerdeingangs- und Reaktionskanal“ (Distributionspolitik) sind denkbare Kennzahlen in diesem Zusammenhang.⁷⁸² Schließlich lässt sich der Erfolg der Beschwerdereaktionsmaßnahmen entweder durch direkte Erfragung der Beschwerdezufriedenheit bei den Kunden oder indirekt über den „Anteil der Folgebeschwerden an der Gesamtzahl der Beschwerden (Folgebeschwerdequote)“ messen.⁷⁸³

BRUHN konnte einen engen Zusammenhang zwischen der Beschwerdezufriedenheit und der Gesamtzufriedenheit von Kunden empirisch nachweisen,⁷⁸⁴ was die große Bedeutung einer Messung dieser Kenngröße im Customer Recovery Controlling verdeutlicht. In dem empirisch fundierten RECOVSAT-Ansatz zur Messung der Beschwerdezufriedenheit identifiziert BOSHOFF sechs Zufriedenheitsdimensionen – Feedback, Explanation, Communication, Atonement, Empowerment, Tangibles.⁷⁸⁵ STAUSS unterscheidet zwischen der Beschwerdeergebniszufriedenheit (Angemessenheit der Problemlösung, Fairness der Wiedergutmachung) und der Beschwerdeprozesszufriedenheit (1. Zugänglichkeit, 2. Interaktionsqualität (Freundlichkeit/Höf-

⁷⁸⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden STAUSS/SEIDEL (2007), S. 345 f. Laut KLINGSPORN (1996, S. 39) bleiben 95% aller Kunden einer Bank treu, sofern ihre Probleme und Kritikpunkte umgehend nach Auftreten gelöst werden.

⁷⁸¹ Vgl. STAUSS/SEIDEL (2007), S. 346 f., 350.

⁷⁸² Vgl. KAMMERER (2005), S. 98.

⁷⁸³ Vgl. STAUSS/SEIDEL (2007), S. 347.

⁷⁸⁴ Vgl. BRUHN (1982), S. 147.

⁷⁸⁵ Vgl. BOSHOFF (1999), S. 240 ff.

lichkeit, Bemühen/Hilfsbereitschaft, Einfühlungsvermögen/Verständnis, Aktivität/Initiative, Verlässlichkeit, respektvoller Umgang) und 3. Reaktionsschnelligkeit).⁷⁸⁶ Eine sehr ähnliche Differenzierung nehmen TAX/BROWN/CHANDRASHEKARAN vor (siehe hierzu auch die Equitytheorie in Kapitel 2.4.3); sie unterscheiden eine distributive, prozedurale und interaktionale Gerechtigkeitsdimension, die alle positiv mit der globalen Beschwerdezufriedenheit verbunden sind.⁷⁸⁷ Während die distributive Gerechtigkeitsdimension⁷⁸⁸ auf die unternehmerische Wiedergutmachung in Form einer Problembeseitigung und Entschädigung des Kunden abstellt, bezieht sich die prozedurale Gerechtigkeitsdimension⁷⁸⁹ auf die Prozesse im Unternehmen zur Sicherstellung einer schnellen, flexiblen und professionellen Reaktionsfähigkeit beim Umgang mit Servicefehlern. Daneben steht bei der interaktionalen Gerechtigkeitsdimension⁷⁹⁰ das Mitarbeiterverhalten im Rahmen der Service Recovery Interaktionen zwischen Mitarbeiter und Kunde im Vordergrund (siehe Kapitel 5.2.4.2).

Die Bedeutsamkeit einer fairen Behandlung des Kunden in Spannungssituationen betonen auch BLODGETT/HILL/TAX, indem sie mittels Serviceszenarien einen positiven Einfluss der vom Kunden empfundenen Gerechtigkeit auf seine Wiederkaufabsicht dokumentieren.⁷⁹¹ In ähnlicher Weise konstatieren auch weitere Forschungsarbeiten, dass eine durch den Beschwerdeführer als gerecht empfundene Beschwerdebehandlung sich positiv auf seine Einstellung (z.B. Zufriedenheit, Vertrauen) und sein Verhalten (z.B. Loyalität, Wiederkaufabsicht, Weiterempfehlungen) auswirkt, wobei Kundeneinstellung und -verhalten letztlich durch die Gesamtwahrnehmung aller drei Gerechtigkeitsdimensionen determiniert werden.⁷⁹²

Im Hinblick auf das **Beschwerdereporting** kommt es darauf an, den verantwortlichen Mitarbeitern die Beschwerdeinformationen nutzergerecht (Zielvariable: Ziel-

⁷⁸⁶ Vgl. STAUSS (2008), S. 384.

⁷⁸⁷ Vgl. TAX/BROWN/CHANDRASHEKARAN (1998), S. 63 ff.

⁷⁸⁸ Zu den distributiven Erfolgsfaktoren des Beschwerdemanagements siehe SMITH/BOLTON/WAGNER (1999); GOODWIN/ROSS (1992); HOFFMAN/KELLEY (2000); JOHNSTON (1995); KELLEY/HOFFMAN/DAVIS (1993); TAX/BROWN/CHANDRASHEKARAN (1999).

⁷⁸⁹ Zu den prozeduralen Erfolgsfaktoren des Beschwerdemanagements siehe BOSHOF (1999); GOODWIN/ROSS (1992); JOHNSTON (1995); TAX/BROWN (1998).

⁷⁹⁰ Zu den interaktionalen Erfolgsfaktoren des Beschwerdemanagements siehe BLODGETT/HILL/TAX (1997); BITNER/BOOMS/TETRAULT (1990); BOSHOF (1999); JOHNSTON (1995).

⁷⁹¹ Vgl. BLODGETT/HILL/TAX (1997), S. 186; siehe auch BEJOU/PALMER (1998), S. 7 ff.

⁷⁹² Vgl. TAX/BROWN/CHANDRASHEKARAN (1998), S. 72; GOODWIN/ROSS (1992), S. 150 ff.; STAUSS/SEIDEL (2007), S. 329; HOFFMAN/KELLEY (2000), S. 418 ff.; WÜNSCHMANN (2007), S. 71. BLODGETT/HILL/TAX (1997, S. 190): „*In summary, it appears that complainants use a compensatory model to arrive at an overall, global perception of justice. Their overall perceptions of justice, in turn, directly influence their subsequent behaviors.*”

gruppenadäquanz) und zeitgerecht zur Verfügung zu stellen.⁷⁹³ Inwieweit festgelegte Reportingtermine eingehalten werden, lässt sich u.a. mit dem „Anteil von Beschwerdereports, die zeitgerecht eingereicht werden (zeitgerechte Reportquote)“ feststellen.

In Bezug auf die **Beschwerdeinformationsnutzung** kann die Nutzungsquote als „Anteil eingegangener Beschwerdeinformationen, die für Qualitätsverbesserungen bzw. die Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen genutzt werden“ Verwendung finden.⁷⁹⁴ Zudem sind der „Anteil an Beschwerden, woraufhin eine Leistungsmodifikation erfolgt“ sowie der „Anteil an Beschwerdeenhalten, die mehr als einmal im Unternehmen eingehen“ aussagekräftige Kennzahlen.

Schließlich kann die Gesamtleistung des Beschwerdemanagements in einem Beschwerdemanagement-Index zusammengefasst werden.⁷⁹⁵

Im Hinblick auf den positiven Zusammenhang zwischen einem professionellen Beschwerdemanagement und dem Unternehmenserfolg liegen bisher nur vereinzelt empirische Belege vor.⁷⁹⁶ Einen Hinweis hierauf liefert z.B. eine von HOMBURG/FÜRST durchgeführte Befragung deutscher Manager; in dieser Untersuchung schätzten die Führungskräfte ihre Beschwerdeführer umso zufriedener, die Beschwerderate (Anteil der Beschwerdeführer an allen unzufriedenen Kunden) umso höher und den relativen Markterfolg umso positiver ein, je eher sie das unternehmerische Beschwerdemanagement als hoch professionell einstufen.⁷⁹⁷ Angesichts der vielfach empirisch bestätigten Kundeneinstellungs- und -verhaltenswirkungen, die von einer adäquaten Beschwerdebehandlung ausgelöst werden, deutet Vieles auf folgende Kausalkette hin: professionelles, kundenorientiertes Beschwerdemanagement – Beschwerdezufriedenheit – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung – Abwanderungspräventionserfolg – ökonomischer Unternehmenserfolg.

Nachfolgende Tabelle 17 fasst die vorigen Ausführungen zusammen und stellt zentrale Kennzahlen im Überblick dar.

⁷⁹³ Vgl. hierzu und im Folgenden STAUSS/SEIDEL (2007), S. 348.

⁷⁹⁴ Vgl. STAUSS/SEIDEL (2007), S. 348.

⁷⁹⁵ Vgl. STAUSS/SEIDEL (2007), S. 414 ff. – Bewertungsdimensionen: Zugänglichkeit, Erreichbarkeit, Interaktionsqualität, Reaktionsschnelligkeit, Loyalität, Problemlösung, Bearbeitungs-/Auswertungs-/Reportqualität, Annahme- und Bearbeitungsproduktivität.

⁷⁹⁶ Konzeptionell findet dieser Zusammenhang u.a. im Dresdner Modell des wertorientierten Managements seinen Niederschlag (vgl. TÖPFER/DUCHMANN (2006), S. 49). Am Aufbau einer BSC orientiert, führt das Beschwerdemanagement hiernach zu einer Steigerung des Finanzergebnisses (siehe auch WÜNSCHMANN (2007), S. 71 ff.).

⁷⁹⁷ Vgl. HOMBURG/FÜRST (2003), S. 23 f.

Prozessperspektive: Kundenabwanderungsprävention		
Ziele	Kennzahlen	
Professioneller Kundenabwanderungspräventionsprozess	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl durchgeführter Analysen zur Bestimmung des Kundenwertes ▪ Anteil profitabler abwanderungsgefährdeter Kunden, die ein individuelles Produkt-, Preis-, Kommunikations- oder Distributionsangebot erhalten ▪ Anzahl der Kunden, die erfolgreich von einer Abwanderung abgehalten werden konnten; Präventionsrate ▪ Anzahl von Beschwerdeanalysen ▪ Anzahl durchgeführter Kundenzufriedenheitsstudien ▪ Anteil profitabler Kunden, die bei Zufriedenheitsbefragungen kontaktiert werden ▪ Anteil initiiertter Präventionsmaßnahmen, die auf die Ergebnisse von Zufriedenheitsstudien zurückzuführen sind 	
Aufbau von Wechselbarrieren (Gebundenheit)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl technischer Standards, die kein Wettbewerber hat ▪ Höhe erzielbarer Rabatte/Boni mittels Kundenkarte ▪ Anzahl angebotener Paketpreise (Preisbundling) ▪ Anzahl profitabler Kunden, die Clubmitglied sind ▪ Anzahl unterschiedlicher Vertriebskanäle (Ubiquität) ▪ Dichte des Vertriebsnetzes; Standortnähe zum profitablen Kunden 	
Aufbau von Verbundenheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbundenheitsgrad; kundenseitig wahrgenommenen Verbundenheit zum Anbieter ▪ Kundenbindungs- bzw. Loyalitätsgrad 	
Professionelles Beschwerdemanagement zur Abwanderungsprävention	Beschwerdestimulierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl von Kunden, die explizit aufgefordert wurden, sich im Unzufriedenheitsfall zu beschweren ▪ Anzahl der eingerichteten und aktiv kommunizierten Beschwerdekanaäle
	Beschwerdeannahme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stundenanzahl, an der das Beschwerde-Center pro Tag besetzt ist ▪ Telefonische Erreichbarkeitsquote = Anteil angenommener Beschwerdeanrufe an der Gesamtzahl von Anrufversuchen der Kunden ▪ Beschwerdeevidenzquote = Anteil der artikulierten Beschwerden, die tatsächlich erfasst werden ▪ Informationsvollständigkeits-/Informationsrichtigkeitsquote = Anteil aller Beschwerden, die vollständig bzw. richtig erfasst werden ▪ Termingerechte Weiterleitungsquote = Anteil weitergeleiteter Beschwerden, die innerhalb definierter Durchlaufzeiten weitergeleitet werden ▪ Zielgerechte Weiterleitungsquote = Anteil weitergeleiteter Beschwerden, die unmittelbar an die zuständige Stelle weitergeleitet werden ▪ Anzahl von Folgebeschwerden aufgrund fehlerhaft erfasster Erstbeschwerden
	Beschwerdebearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bearbeitungsquote = Anteil der bearbeiteten Beschwerden an der Gesamtzahl der eintreffenden Beschwerden ▪ Ersterledigungsquote = Anteil der im Erstkontakt abschließend gelösten Beschwerdeprobleme ▪ Durchschnittliche Zeitdauer vom Eintreffen einer Beschwerde bis zur unternehmerischen Reaktion ▪ Durchschnittliche Dauer einzelner Beschwerdebearbeitungsprozesse ▪ Gesamtbearbeitungsdauer einer Beschwerde; Beschwerdebearbeitungszeit ▪ Liege- und Transferzeiten
	Beschwerdereaktion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anteil von Beschwerdeführern, die ein individuelles Angebot im Rahmen des Marketing-Mix bekommen haben ▪ Beschwerdezufriedenheit ▪ Folgebeschwerdequote = Anteil der Folgebeschwerden an der Gesamtzahl der Beschwerden
	Beschwerdereporting	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitgerechte Reportquote = Anteil von Beschwerdereports, die zeitgerecht eingereicht werden ▪ Zielgruppenadäquanz
	Beschwerdeinformationsnutzung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutzungsquote = Anteil eingegangener Beschwerdeinformationen, die für Qualitätsverbesserungen bzw. die Entwicklung neuer Produkte/ Dienstleistungen genutzt werden ▪ Anteil an Beschwerden, woraufhin eine Leistungsmodifikation erfolgt ▪ Anteil an Beschwerdeinhalten, die mehrmals im Unternehmen eingehen

Tabelle 17: Ausgewählte Kennzahlen des Abwanderungspräventionsprozesses
Quelle: Eigene Darstellung

5.2.3.4 Prozess der Kundenrückgewinnung

In Analogie zur Kundenabwanderungsprävention sind auch im Rahmen der Kundenrückgewinnung **wirtschaftlich tragfähige Konzepte** zu entwickeln, d.h. auch Rückgewinnungsmaßnahmen sind unter Profitabilitäts Gesichtspunkten zu rechtfertigen.⁷⁹⁸ Unter Bezugnahme auf das Customer Recovery Risikoportfolio (Abbildung 20) erweisen sich Rückgewinnungsmaßnahmen insbesondere dann als sinnvoll, wenn es sich um einen profitablen Kunden handelt bzw. abzusehen ist, dass der Kunde auch in der wieder aufgenommenen Geschäftsbeziehung rentabel sein wird, und die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Kundenrückgewinnung hoch ist. Vor diesem Hintergrund gilt es zum einen, profitable Abwanderer zu identifizieren, und zum anderen, die Rückgewinnungs(erfolgs)wahrscheinlichkeit zu bestimmen. Letztere ist wiederum abhängig vom jeweiligen Abwanderungs- bzw. Kündigungsgrund des Kunden, der im Rahmen von Lost Customer Analysen in Erfahrung zu bringen ist.

Vorausgesetzt, Kundenabwanderungen werden seitens des Unternehmens erkannt (Kennzahl: „Anzahl durchgeführter Analysen zur Identifikation abgewanderter Kunden“) und erfasst, können die rückgewinnungswürdigen Kunden selektiert werden. Dabei gibt die „Anzahl durchgeführter Analysen zur Bestimmung des (potenziellen) Wertes abgewanderter Kunden“ Auskunft über die Intensität der unternehmerischen Anstrengungen im Bereich der Kundenprofitabilitätsbewertung.

In Bezug auf die Umkehrbarkeit einer Abwanderungsentscheidung respektive die Wahrscheinlichkeit eines Kundenrückgewinnungserfolgs spielt der Abwanderungsgrund eine entscheidende Rolle.⁷⁹⁹ Dementsprechend sind die **Ursachen von Kundenverlusten** durch das Unternehmen unbedingt zu ermitteln. Aussagekräftige Kennzahlen hierzu sind u.a. die „Anzahl vorgenommener Kündigungsgrundbefragungen“ und der „Anteil ehemaliger Kunden, die nach ihrem Abwanderungsgrund befragt wurden“.

Darüber hinaus kommt einer anschließenden Analyse von Abwanderungsgründen eine große Bedeutung für die mit dem Customer Recovery Management verfolgte Zielsetzung einer Leistungsverbesserung zu.⁸⁰⁰ Wie bereits erläutert, liefern die im Customer Recovery Prozess gewonnenen Informationen über Schwachstellen im Leistungsangebot, Defizite im Umgang mit Kunden, Aktivitäten der Wettbewerber

⁷⁹⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden SEIDL (2009), S. 16.

⁷⁹⁹ Vgl. HOMBURG/HOYER/STOCK (2006), S. 19.

⁸⁰⁰ Vgl. MICHALSKI (2006), S. 587, 589 ff.; siehe ergänzend SCHRÖTER (2005).

etc. wertvolle Hinweise für kundenorientierte Verbesserungsmöglichkeiten. Zudem lassen sich hieraus wichtige Erkenntnisse für eine zukünftige Fehlervermeidung und infolgedessen eine Reduzierung ungewollter Kundenabwanderungen ableiten. Die „Anzahl von Abwanderungen, bei denen der Abwanderungsgrund im Informationssystem erfasst wurde“, die „Anzahl von Abwanderungsgrundanalysen bzw. **Lost Customer Analysen**“ sowie der „Anteil profitabler abgewanderter Kunden, bei denen eine detaillierte Analyse der Abwanderungsursache durchgeführt wurde“ sind aufschlussreiche Kennzahlen in diesem Kontext.

Von Interesse ist außerdem, ob das Unternehmen die aus den Analysen gewonnenen **Informationen nutzt** und inwieweit es dem Unternehmen gelingt, die **Abwanderungsgründe zu beseitigen**. Laut einer empirischen Studie geht von der Stabilität des Abwanderungsgrundes ein signifikanter Einfluss auf die Wiederaufnahmebereitschaft abgewanderter Kunden aus, d.h. die vom Kunden als stabil wahrgenommenen Abwanderungsgründe reduzieren die kundenseitige Wiederaufnahmebereitschaft.⁸⁰¹ In der Konsequenz sollten Unternehmen es anstreben, die Abwanderungs-/Kündigungsgründe, sofern es in ihrem Beeinflussungsbereich liegt, abzubauen. Das unternehmerische Engagement zur Beseitigung von Kundenabwanderungsgründen lässt sich beispielsweise anhand des „Anteils genutzter Abwanderungsgrundinformationen von der Gesamtzahl erfasster Abwanderungsgrundinformationen (Nutzungsquote)“, der „Anzahl von Leistungsmodifikationen, die auf Abwanderungsgrundanalysen zurückgehen“ sowie der „Anzahl erstellter Abwandererprofile auf der Basis von Abwanderungsgrundanalysen“ messen.

Sowohl die Kundenwertigkeit als auch der jeweilige Abwanderungsgrund entscheiden über Art und Ausmaß des **Marketing-Mix-Instrumenteneinsatzes** zur Kundenrückgewinnung (Erfolgsfaktor: Zielkundenselektion).⁸⁰² Diesbezüglich haben Untersuchungen gezeigt, dass ein hoher Individualisierungsgrad im Rückgewinnungsprozess – individualisierte Produktpolitik (z.B. kundenindividuelle Produktmodifikation, Wiedergutmachung⁸⁰³, Rückkehranreize), Preispolitik (z.B. Preisnachlass, Konditionen zugeständnis), Kommunikationspolitik (z.B. individuelle Kundenanspra-

⁸⁰¹ Vgl. PICK (2008), S. 89, 123, 218, 229; PICK/KRAFFT (2009), S. 125. Nach der Attributionstheorie bezieht sich die Stabilität auf die Einschätzung, wie veränderbar oder stabil eine Situation bzw. deren Ursache (hier: Abwanderungsgrund) ist.

⁸⁰² Vgl. WIEDMANN/HENNIGS/LIEKEFETT (2006), S. 78 ff.; BRUHN/MICHALSKI (2008), S. 281 f.

⁸⁰³ Gemäß WITT (2005, S. 289) ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis von Incentives für Kunden wichtig: Die monetär bewertete Wiedergutmachung sollte mindestens bei 5% (B2C) bzw. 12% (B2B) des Jahresumsatzes liegen.

che, Entschuldigung, Nachbetreuung) und Distributionspolitik (z.B. Direktlieferung) – in seiner Wirkung einem niedrigen deutlich überlegen ist.⁸⁰⁴ Je besser der marketingpolitische Instrumenteneinsatz auf den abgewanderten Kunden und seine spezielle Situation abgestimmt ist, desto wahrscheinlicher ist ein Rückgewinnungserfolg.⁸⁰⁵ Die Individualität der Rückgewinnungsmaßnahmen lässt sich u.a. anhand des „Anteils profitabler abgewanderter Kunden, die ein individuelles Produkt-, Preis-, Kommunikations- oder Distributionsangebot erhalten“, operationalisieren.

Eine angemessene Ausgestaltung des **Rückgewinnungsangebots** ist erfolgsentscheidend. So zeigen die Ergebnisse der empirischen Studie von SIEBEN, dass die durch den Kunden wahrgenommene Qualität des Rückgewinnungsangebots einen starken Einfluss auf den Rückgewinnungserfolg ausübt.⁸⁰⁶ Hinsichtlich der Bedeutung monetärer Rückkehranreize stellen TOKMAN/DAVIS/LEMON in ihrer empirischen Erhebung fest, dass „[...] *low price had a significant positive main effect on respondents' intentions to switch-back*“⁸⁰⁷ – insbesondere dann, wenn es sich um einen Preiskündiger⁸⁰⁸ handelt. Ferner geben in der Untersuchung von MICHALSKI ca. 20% der befragten Bankkunden an, beim Angebot von Preis- bzw. Konditionenzugeständnissen ihre Abwanderungsentscheidung nochmals zu überdenken.⁸⁰⁹

Im Rahmen der Kommunikationspolitik ist zunächst ein geeignetes **Dialogmedium** bzw. die Form der Ansprache abgewanderter Kunden zu wählen (persönlich/Face-to-Face, Telefon, Brief, Email etc.).⁸¹⁰ Hierzu ist anzumerken, dass die Verfolgung des One-to-One-Ansatzes zu einer sehr komplexen, kostenintensiven Rückgewinnungskommunikation führt und allein aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen heraus nicht für alle Abwanderer, sondern nur für die Rückgewinnung profitabler Kunden einsetzbar ist. Die schriftliche Anspracheform kann z.B. segmentspezifisch ausgerichtet werden, indem alle Personen mit dem gleichen Abwanderungsgrund dasselbe Anschreiben erhalten (Rückgewinnungsbrief für unzufriedene Kunden, Variety Seeker usw.). Kennzahlen zur Messung der kommunikativen Kundenrückgewinnung sind z.B. die

⁸⁰⁴ Vgl. RUTSATZ (2004), S. 209 ff.; SAUERBREY/HENNING (2000), S. 15; GAMS (2002), S. 74 ff.

⁸⁰⁵ Vgl. SAUERBREY (2000), S. 15; HANSEN (2007), S. 22 ff.

⁸⁰⁶ Vgl. SIEBEN (2002), S. 104 (sowohl direkt als auch indirekt über die Zufriedenheit des Kunden mit der unternehmerischen Rückgewinnungsaktivität); ähnlich WIRTZ/MATTILA (2004), S. 157.

⁸⁰⁷ TOKMAN/DAVIS/LEMON (2007), S. 57.

⁸⁰⁸ Vgl. STAUSS/SEIDEL (2009), S. 148, 150 ff.

⁸⁰⁹ Vgl. MICHALSKI (2002), S. 168.

⁸¹⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden WIEDMANN/HENNIGS/KUDLINSKA (2006), S. 68 ff.; MANN (2009), S. 174. SIEBEN (2002, S. 38) konstatiert, dass Unternehmen mit dem Medium Telefon im Vergleich zu Brief oder Mail die höchsten Rückgewinnungsquoten erzielen (vgl. ähnlich PICK (2008), S. 237). Allerdings ist dieser Kommunikationsweg stark reglementiert (vgl. GARY (2009)).

„Anzahl eingesetzter Dialogmedien/Kontaktkanäle“, „Erfolgsquoten pro Medium“ sowie die „Anzahl verschiedener, segmentspezifischer Rückgewinnungsansprachen“.

Überdies wird der Erfolg des Medieneinsatzes im Rückgewinnungsprozess von der „**Timing-Strategie**“ beeinflusst. Laut empirischen Analysen besteht ein Zusammenhang zwischen Rückgewinnungserfolg und dem Zeitpunkt des Rückgewinnungskontaktes.⁸¹¹ Hierbei treten vermehrt Belege dafür auf, dass eine Zielkundenansprache unmittelbar nach der Abwanderung erfolgsversprechend ist.⁸¹² Als Vorteil einer zeitnahen Rückgewinnung lässt sich anführen, dass abgewanderte Kunden das Unternehmen einschließlich der Leistungen noch in Erinnerung haben und i.d.R. auch noch nicht an einen anderen Wettbewerber gebunden sind.⁸¹³ Zudem kann so am ehesten negative Mund-zu-Mund-Kommunikation vermieden werden. THOMAS/BLATTBERG/FOX konstatieren einen negativen Zusammenhang zwischen der Zeitdauer seit der letzten Leistungsanspruchnahme und der Rückgewinnungswahrscheinlichkeit.⁸¹⁴ Andere Autoren plädieren dagegen für eine verzögerte Ansprache ehemaliger Kunden – nach Abklingen des so genannten „Honey-Moon-Effekts“ mit dem neuen Geschäftspartner.⁸¹⁵ So ist beispielsweise RUTSATZ der Ansicht, dass sich eine späte Kündigeransprache gegenüber einer frühen als sinnvoll erweist, da der Kunde die negativen Erfahrungen mit dem Unternehmen nach einer bestimmten Zeit vergessen bzw. verdrängt hat und einer Rückkehr somit evtl. positiv gegenübersteht. Auch MICHALSKI kommt in einer Kundenbefragung zu dem Ergebnis, dass der Zeitabstand zur Abwanderung die Rückgewinnungswahrscheinlichkeit erhöht (positiver Time-Lag-Effekt).⁸¹⁶ Kunden sehen die damaligen Probleme nach einem gewissen Zeitabstand nicht mehr als so gravierend an oder es ergeben sich andere Ausgangssituationen, die eine Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung wieder durchaus attraktiv erscheinen lassen. Festzuhalten bleibt, dass es bezüglich des optimalen Timings im Kundenrückgewinnungsprozess kein einheitliches Verständnis gibt. In jedem Fall

⁸¹¹ Vgl. STAUSS/FRIEGE (2003), S. 540 f.; RUTSATZ (2004), S. 216; WIRTZ/MATTILA (2004), S. 154; KERNER (2002), S. 228 f.

⁸¹² Vgl. DETECON (2009), S. 6, 38; GAMS (2002), S. 133 f.; SAUERBREY/HENNING (2000), S. 33.

⁸¹³ Vgl. hierzu und im Folgenden KEAVENEY (1995), S. 79; MANN (2009), S. 175; PICK (2008), S. 254; MILLER/CRAIGHEAD/KARWAN (2000); STARKE (2000), S. 138 f.

⁸¹⁴ Vgl. THOMAS/BLATTBERG/FOX (2004), S. 38; siehe auch SMITH/BOLTON/WAGNER (1999), S. 368. Ebenso finden STAUSS/FRIEGE (2003, S. 540) im Rahmen ihrer empirischen Studie heraus, dass mit einem sofortigen Anruf bis zu 60% der Kunden zurückgewonnen werden können, wohingegen die Rückgewinnungswahrscheinlichkeit nach ein paar Wochen unter 20% liegt. SCHÄFER/KARLSHAUS/SIEBEN (2000, S. 64) erachten eine Kundenansprache am dritten Tag nach Eingang der Kündigung als empfehlenswert.

⁸¹⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden RUTSATZ (2004), S. 217.

⁸¹⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden MICHALSKI (2002), S. 166.

sind die rechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten.⁸¹⁷ Die Zielvariable eines erfolgsoptimalen Anprachezeitpunkts zur Kundenrückgewinnung lässt sich anhand der „durchschnittlichen Zeitspanne, die zwischen der Abwanderung/Kündigung und der Rückgewinnungsansprache liegt“, messen. Was ebenfalls im kommunikationspolitischen Rückgewinnungsprozess festgelegt werden muss, ist die „(max.) Anzahl der Kontaktversuche“ bzw. eine „Frequenzgrenze“, einerseits aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten und andererseits, um den Kunden nicht (erneut) zu verärgern.⁸¹⁸

In Tabelle 18 sind die zentralen Kennzahlen zur Operationalisierung des Kundenrückgewinnungsprozesses dargestellt.

Prozessperspektive: Kundenrückgewinnung	
Ziele	Kennzahlen
Professioneller Kundenrückgewinnungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl durchgeführter Analysen zur Identifikation abgewanderter Kunden ▪ Anzahl durchgeführter Analysen zur Bestimmung des (potenziellen) Wertes abgewanderter Kunden bzw. des Kündigerwertes ▪ Anzahl vorgenommener Kündigungsgrundbefragungen ▪ Anteil ehemaliger Kunden, die nach ihrem Abwanderungsgrund gefragt wurden ▪ Anzahl von Abwanderungen, bei denen der Abwanderungsgrund im Informationssystem erfasst wurde ▪ Anzahl von Abwanderungs-/Kündigungsgrundanalysen bzw. Lost Customer Analysen ▪ Anteil profitabler abgewanderter Kunden, bei denen eine detaillierte Analyse der Abwanderungsursache durchgeführt wurde ▪ Anteil genutzter Abwanderungs-/Kündigungsgrundinformationen von der Gesamtzahl der erfassten Abwanderungs-/Kündigungsgrundinformationen (Nutzungsquote) ▪ Anzahl von Leistungsmodifikationen, die auf Abwanderungsgrundanalysen zurückgehen ▪ Anzahl erstellter Abwandererprofile auf der Basis von Abwanderungsgrundanalysen ▪ Anteil profitabler abgewanderter Kunden, die ein individuelles Produkt-, Preis-, Kommunikations- oder Distributionsangebot erhalten ▪ Anteil zurückgewonnener Kunden, die individuell nachbetreut werden ▪ Zufriedenheit mit dem Rückgewinnungsangebot ▪ Anzahl eingesetzter Dialogmedien/Kontaktkanäle ▪ Rückgewinnungserfolgsquote pro Dialogmedium ▪ Anzahl verschiedener, segmentspezifischer Rückgewinnungsansprachen ▪ Durchschnittliche Zeitspanne, die zwischen der Kundenabwanderung und der Rückgewinnungsansprache des Unternehmens liegt (Timing) ▪ Durchschnittliche Dauer vom Eintreffen einer Kündigung bis zur Reaktion des Unternehmens (Timing) ▪ (max.) Anzahl der Kontaktversuche; Frequenzgrenze ▪ Durchschnittliche Dauer pro Kundenrückgewinnungsprozess ▪ Kundenrückgewinnungsprozessqualität

Tabelle 18: Ausgewählte Kennzahlen des Rückgewinnungsprozesses

Quelle: Eigene Darstellung

⁸¹⁷ Vgl. GARY (2009), S. 193 ff.; MANN (2009), S. 173.

⁸¹⁸ Vgl. SAUERBREY/HENNING (2000), S. 42; SCHÖLER (2006), S. 617; ergänzend PICK (2008), S. 249.

5.2.4 (Interne) Potenzialperspektive

Die Kennzahlen der (internen Erfolgs-) Potenzialperspektive modellieren die Infrastruktur, die erforderlich ist, um die Ziele der anderen Perspektiven zu erreichen.⁸¹⁹ Konkret in Bezug auf das Customer Recovery Management sind **interne Strukturen** zu entwickeln und **Ressourcen** aufzubauen, die eine erfolgreiche Früherkennung und Prävention von Kundenabwanderungen wie auch Kundenrückgewinnung ermöglichen. In diesem Zusammenhang kommt den unternehmerischen Führungssystemen sowie den Mitarbeitern eine zentrale Rolle zu.

5.2.4.1 Strukturperspektive: Führungssysteme

Inwieweit eine Unternehmung bezüglich ihrer Beziehungen zur Stakeholdergruppe der Kunden sowie bezüglich des Customer Recovery Managements gegenüber der Konkurrenz Wettbewerbsvor- bzw. -nachteile aufweist, ist stark abhängig von der Leistungsfähigkeit der internen Erfolgspotenziale, zu denen auch die Führungssysteme zu zählen sind.⁸²⁰ Bereits in Kapitel 4.2.1.1 wurde darauf hingewiesen, dass die Schaffung **interner Erfolgspotenziale** notwendige Voraussetzung für die Schaffung externer Erfolgspotenziale (hier: Verlustprävention bzw. Rückgewinnung von Kundenwerten) ist.

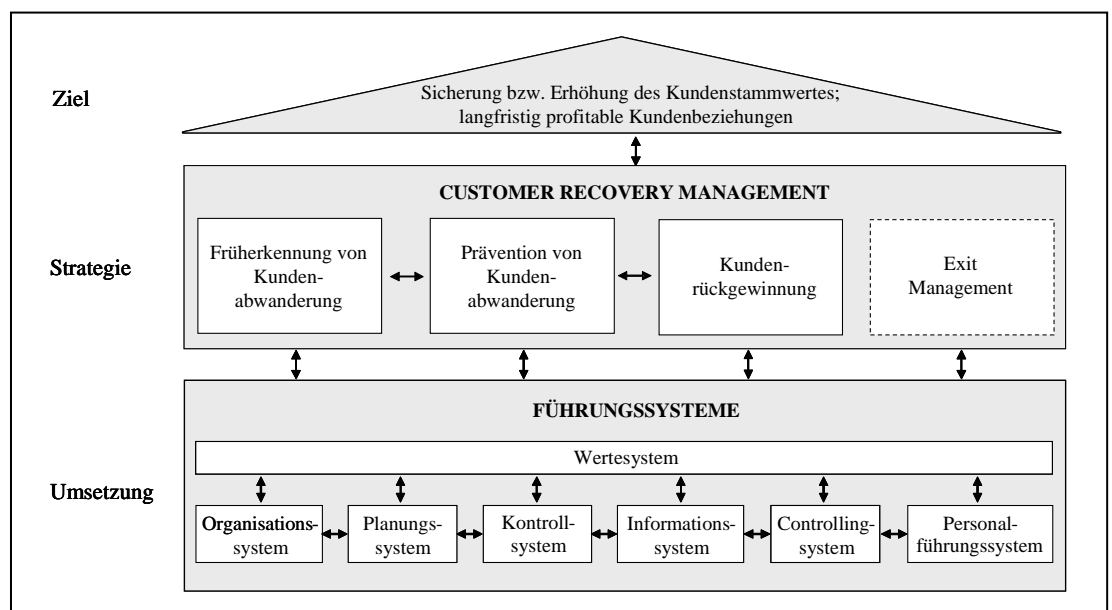


Abbildung 34: Führungssysteme als Grundlage des Customer Recovery Managements
Quelle: Eigene Darstellung

⁸¹⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden SEIDL (2009), S. 24.

⁸²⁰ Vgl. LINK (2009a), S. 44.

In vorstehender Abbildung 34 sind alle Führungssysteme eines Unternehmens als „Fundament“ für ein erfolgreiches Customer Recovery Management – insbesondere im Hinblick auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen – und das damit verbundene Ziel der Sicherung bzw. Erhöhung des Kundenstammswertes dargestellt.

Analysiert man das Customer Recovery Management unter wettbewerbsstrategischen Gesichtspunkten, so kristallisieren sich bestimmte Führungssysteme heraus, die besonders relevant erscheinen, um einer Unternehmung in diesem Bereich Überlegenheit zu verschaffen. Diesbezüglich stellen sich im Einzelnen v.a. kulturelle, organisatorische, informationstechnologische und personelle Strukturen als erfolgskritisch heraus,⁸²¹ weshalb nachfolgend Zielgrößen und Kennzahlen im Rahmen von Werte-, Organisations-, Informations- und Personalführungssystemen erarbeitet werden.

Zielgrößen, die für nahezu sämtliche Führungssysteme relevant sind, sind beispielsweise die Strategie- und Kontextadäquanz, die Zufriedenheit mit dem System sowie die Kostenbegrenzung.⁸²² Diese systemunspezifischen Zielgrößen sind in Ergänzung zu jenen zu sehen, die im Folgenden als systemspezifisch aufgeführt werden.

5.2.4.1.1 Wertesystem

Das Wertesystem – verstanden als grundlegende Wertvorstellungen und Normen der Unternehmensführung in Bezug auf die Unternehmung (Unternehmenskultur) sowie ihre Stakeholder und Um Systeme (Corporate Identity)⁸²³ – hat für die Implementierung und Umsetzung der Customer Recovery Orientierung eine prägnante Bedeutung.⁸²⁴ Vor dem Hintergrund, dass diese Wertvorstellungen Ausgangspunkt für alle unternehmerischen Entscheidungen sind, stellt das Wertesystem somit die Basis für alle übrigen Führungssysteme im Unternehmen dar.⁸²⁵

Zunächst einmal setzt ein Customer Recovery Management ganz grundlegend eine markt- bzw. **kundenorientierte Unternehmenskultur** voraus.⁸²⁶ Diese umfasst neben kundenorientierten Werten, die in Leitsätzen, Visionen und Philosophien zum

⁸²¹ Vgl. BÜTTGEN (2003), S. 69.

⁸²² Vgl. hierzu und im Folgenden LINK (2010), S. 254.

⁸²³ Vgl. LINK (2009a), S. 29, 61.

⁸²⁴ Vgl. SEIDL (2009), S. 24.

⁸²⁵ Vgl. LINK (2009a), S. 61.

⁸²⁶ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 253; zum Einfluss der Unternehmenskultur auf Verhalten und Einstellung der Mitarbeiter siehe WIEDMANN/HENNIGS/LIEKEFETT (2006), S. 50.

Ausdruck kommen, auch kundenorientierte Verhaltensnormen (u.a. Führungsstile, Führungsinstrumente), Verhaltensweisen der Mitarbeiter und Artefakte (u.a. Rituale, Sprachregelungen);⁸²⁷ eine Ausrichtung der Unternehmenskultur im Sinne der Kundenorientierung muss also auf mehreren Ebenen ansetzen und sich sowohl im expliziten als auch im impliziten Wertesystem widerspiegeln.⁸²⁸ Indikatoren einer nicht kundenbeziehungsorientierten Kultur sind z.B. darin zu sehen, wenn selbst auf unterster Managementebene kein direkter Kundenkontakt mehr besteht, starre hierarchische Strukturen vorherrschen, Führungsprozesse einseitig gerichtet von oben nach unten ablaufen, eine starke Bürokratisierung existiert oder die Leistungserstellung nicht auf den Kundenwünschen beruht.⁸²⁹

Die Verankerung von Kunden- und Wettbewerbsorientierung im Wertesystem, verbunden mit einer expliziten Einbeziehung von Kunden- und Marktanforderungen in unternehmerische Entscheidungen, erhöht die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz bei der Anspruchsgruppe der Kunden.⁸³⁰ Obwohl der große Einfluss eines „sichtbar gelebten“ (kundenorientierten) Wertesystems auf den Unternehmenserfolg unlängst aufgezeigt wurde,⁸³¹ ist zu beobachten, dass die Kulturkomponente im Rahmen unternehmerischer Veränderungsprozesse immer wieder vernachlässigt wird.⁸³²

Im Hinblick auf die Gestaltung einer Customer Recovery orientierten Kultur wird ein offener, selbstkritischer Umgang mit Fehlern bzw. eine gewisse **Fehlertoleranz** vorausgesetzt – in Abkehr zu einer „Null-Fehler-Kultur“.⁸³³ Kennzeichnend ist hierbei, dass Unternehmen die Auseinandersetzung mit Kündigern und das damit häufig verbundene Eingeständnis von Fehlern nicht scheuen, und dass begangene Fehler, die z.B. durch Kundenbeschwerden offensichtlich werden, als Chance für zukünftige Verbesserungen und Optimierungen in Bezug auf die Unternehmensleistung angesehen werden (Stichwort: organisationales Lernen).⁸³⁴ In diesem Zusammenhang ist ferner eine **offene Kommunikationskultur** förderlich für das Customer Recovery Management.⁸³⁵ Dies untermauert auch die Untersuchung von JOHNSTON, in der eine

⁸²⁷ Vgl. HOMBURG/BUCERIUS (2001), S. 70 f.

⁸²⁸ Zur Differenzierung zwischen explizitem und implizitem Wertesystem vgl. LINK (2009a), S. 66 f.

⁸²⁹ Vgl. BRUHN (2009b), S. 246.

⁸³⁰ Vgl. BAUER/STOKBURGER/HAMMERSCHMIDT (2006), S. 240.

⁸³¹ Vgl. PETERS/WATERMAN (1986), S. 37 f., 321 ff.

⁸³² Vgl. BRUHN (2009b), S. 245 f.

⁸³³ Vgl. HOMBURG/SCHÄFER (1999), S. 15; MICHALSKI (2002), S. 220 f.

⁸³⁴ Vgl. BAUER/STOKBURGER/HAMMERSCHMIDT (2006), S. 240; SAUERBREY/HENNING (2000), S. 5; SEIDL (2009), S. 24.

⁸³⁵ Vgl. MICHALSKI (2002), S. 220 f.

„offene Information und Kommunikation“ explizit als Erfolgsfaktor einer Service Recovery herausgestellt wird.⁸³⁶

Als Effizienzkriterien, die grundlegend zur Beurteilung eines Wertesystems herangezogen werden können und somit auch für ein Customer Recovery spezifisches Wertesystem relevant sind, nennt LINK die Umsystemorientierung (siehe Abbildung 1), die Ausgewogenheit hinsichtlich verschiedener Stakeholder, die Vertrauenswürdigkeit bei der Wertesetzung, die Unternehmensattraktivität und das Betriebsklima.⁸³⁷

In Tabelle 19 sind ausgewählte Kennzahlen im Rahmen eines Customer Recovery orientierten Wertesystems aufgezeigt.

Customer Recovery Wertesystem	
Ziele	Kennzahlen
Customer Recovery fördernde Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Umsysteme und Stakeholder, die konkret im Wertesystem verankert sind ▪ Wahrnehmungsintensität der Customer Recovery Orientierung durch das Management, die Mitarbeiter und Kunden ▪ Anzahl der Wandlungsprozesse der Unternehmenskultur in Richtung erhöhter Kundenorientierung und Lernfähigkeit ▪ Anzahl angebotener Schulungen zur Vermittlung und positiven Stärkung einer kundenorientierten Unternehmenskultur ▪ Anzahl der durch das Customer Recovery Management initiierten Informationsveranstaltungen über die Werte und strategischen Ziele wie auch deren Nutzen ▪ Anzahl der offen kommunizierten Fehler (z.B. unternehmensbezogene Abwanderungsgründe) ▪ Anteil der Customer Recovery Mitarbeiter, die an der Wertesetzung beteiligt sind ▪ Anzahl der Rituale (z.B. regelmäßige Auszeichnung besonders kundenorientierter Mitarbeiter) ▪ Anzahl der veröffentlichten Berichte über das vorbildliche Verhalten und das persönliche Engagement eines Mitarbeiters im Kontakt mit abwanderungsgefährdeten bzw. abgewanderten Kunden ▪ Anteil der Mitarbeiter, die mit dem Betriebsklima zufrieden sind ▪ Güte des Betriebsklimas (z.B. Anzahl gemeinsamer Veranstaltungen)

Tabelle 19: Ausgewählte Kennzahlen eines Customer Recovery Wertesystems
Quelle: Eigene Darstellung

Die Customer Recovery Philosophie ist als ein funktionsübergreifendes Leitkonzept zu begreifen.⁸³⁸ Unternehmenskultur, -strukturen und -systeme müssen aufeinander abgestimmt sein, damit das Customer Recovery Management erfolgreich praktiziert werden kann.

⁸³⁶ Vgl. JOHNSTON (1995), S. 228.

⁸³⁷ Vgl. LINK (2010), S. 260 f.

⁸³⁸ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 253.

5.2.4.1.2 Organisationssysteme

Wie bereits erwähnt, geht seitens des Wertesystems ein starker Einfluss auf die anderen Führungssysteme aus. Somit werden zwangsläufig auch die Organisationssysteme davon geprägt. Das Ergebnis einer empirischen Erhebung von PERRIEN/PARADIS/BANTING, wonach 90% aller Kundenabwanderungen auf Organisationsfehler des Unternehmens zurückzuführen sind, veranschaulicht die enorme Bedeutung adäquater Organisationssysteme für die Sicherung von Kundenbeziehungen.⁸³⁹ Darüber hinaus zeigt die Studie von DETECON, dass die organisatorische Verankerung eines Customer Recovery Managements aus Sicht der Unternehmen als höchst erfolgsrelevant eingestuft wird.⁸⁴⁰

Mit der Einführung des Customer Recovery Managements sind auch strukturelle Umgestaltungen im unternehmerischen Organisationssystem verbunden.⁸⁴¹ Unter einem Organisationssystem soll „die Gesamtheit der generellen Regelungen zur Aufgabenverteilung und -erledigung in einem Unternehmen“⁸⁴² verstanden werden. Nach Festlegung der Customer Recovery Strategie ist das Organisationssystem dementsprechend auszugestalten – getreu der Aussage „*structure follows strategy*“.⁸⁴³

Im Rahmen der Gestaltung der Organisationsstruktur sind im Wesentlichen die Aspekte der Konfiguration, (De-)Zentralisierung, Formalisierung, Spezialisierung und Weisungsrechte zu bedenken.⁸⁴⁴ Konkret lassen sich aus dem Wert „Kunden(abwanderungspräventions-/rückgewinnungs-)orientierung“ folgende Anforderungen an eine Organisationsstruktur ableiten, die bei der Gestaltung des Aufbaus und auch der Abläufe zu beachten sind:⁸⁴⁵

- **Abbau von Hierarchiestufen**⁸⁴⁶, d.h. flache Hierarchien zur Beschleunigung/Verkürzung der Entscheidungswege (schnelle Reaktionsfähigkeit),

⁸³⁹ Vgl. PERRIEN/PARADIS/BANTING (1995), S. 322; SAUERBREY/HENNING (2000), S. 14, 16.

⁸⁴⁰ Vgl. DETECON (2009), S. 32 f.; zum erfolgssteigernden Effekt von CRM-Prozessen durch organisatorische Strukturen siehe im Einzelnen KRAFFT/GÖTZ (2006), S. 347 f.

⁸⁴¹ Vgl. WICHER (2003), S. 319 ff.

⁸⁴² LINK (2009a), S. 28.

⁸⁴³ Vgl. PICOT/DIETL/FANCK (2005), S. 225 (Chandler'sche These).

⁸⁴⁴ Vgl. ROBBINS (2001), S. 483 ff.; SCHREYÖGG (2008), S. 52.

⁸⁴⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden BRUHN (2009b), S. 232, 246; HOMBURG/BUCERIUS (2001), S. 65 ff.; FISCHERMANN (1996), S. 44; LINK (2009a), S. 34; LINK (2010), S. 260 f.; WELGE (1987), S. 19.

⁸⁴⁶ Die Leitungs-/Kontrollspanne (Anzahl der geführten Mitarbeiter durch einen Manager) entscheidet in hohem Maße über die Anzahl der Hierarchieebenen und beeinflusst die Effizienz der Organisation (siehe ausführlich ROBBINS (2001), S. 489 f.). Große Leitungsspannen sind kosteneffizienter, aber ab einem bestimmten Punkt produktivitätssenkend. Kleine Leitungsspannen ermöglichen bessere Kontrolle, sind jedoch kostspielig, erschweren die vertikale Kommunikation und verlangsamen die Entscheidungsfindung.

- Bildung **dezentraler Einheiten** zur Realisierung von Kundennähe (möglichst hoher Dezentralisierungsgrad),
- Errichtung **flexibler, unbürokratischer Organisationsstrukturen** (Reduzierung von Formalisierung bzw. Strukturierung; geringer Formalisierungs-/Strukturierungsgrad, hoher Flexibilitäts- bzw. Anpassungsfähigkeitsgrad),
- Förderung der **abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit** zur Umsetzung von Kundenbedürfnissen (teamartige Strukturen),
- **Rückführung des Spezialisierungs-/Arbeitsteilungsgrades** bzw. Reduzierung von Differenzierung,
- Förderung der Selbstbestimmung/Autonomie bzw. Erweiterung der Entscheidungskompetenzen und des Handlungsspielraums von Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt („**Empowerment**“ von Mitarbeitern der unteren Hierarchiestufen; hoher Delegationsgrad),
- Existenz von **klaren organisatorischen Regelungen** i.S.v. definierten Ansprechpartnern und Anlaufstellen für Kunden (z.B. im Fall von Beschwerden oder Kündigungen),
- Verstärkte **Orientierung an kundenbezogenen Prozessen** (Dominanz von Ablauf- gegenüber Aufbauorganisation),
- Schaffung von **Transparenz** bei kundenbezogenen Prozessen und Sicherstellung permanenter Prozessoptimierung.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine **kundenorientierte Organisationsstruktur** im Unternehmen grundlegende Voraussetzung für das Customer Recovery Management ist. So sind effektive, kurze Koordinations- und Entscheidungsprozesse elementar für eine zügige Problembeseitigung und Reaktion auf z.B. eingehende Beschwerden oder Kündigungen.⁸⁴⁷

Die vorgenannten Strukturmerkmale bilden ferner die Grundlage für die Innovationsfähigkeit einer Unternehmung, die als zentraler Erfolgsfaktor gesehen wird⁸⁴⁸ und zweifelsohne auch wichtig für die Vermeidung von Kundenabwanderung ist. Weitere Ziel- bzw. Effizienzvariable, die im Zusammenhang mit Organisationssystemen häufig angeführt werden, sind z.B. Konfliktvermeidung, Komplexitätsreduzierung, Entscheidungsprozess-/ergebnisrationalität, Stabilität, Zufriedenheit und Motivation.⁸⁴⁹

Zur Messung der Hierarchiekonfiguration wird folgende Kennzahl vorgeschlagen: $s = \sqrt[4]{N}$ (vgl. SCHREYÖGG (2008), S. 134). Danach ergibt sich der Konfigurationsindex (S) aus der Zahl der Hierarchieebenen (L) und der Zahl der Mitarbeiter (N).

⁸⁴⁷ Vgl. BÜTTGEN (2003), S. 69.

⁸⁴⁸ Vgl. SCHREYÖGG (2008), S. 230; LINK (2009a), S. 14, 25, 102 ff.

⁸⁴⁹ Vgl. WELGE (1987), S. 19 und die dort angeführten Literaturhinweise.

Darüber hinaus ist im Rahmen der Organisation des Customer Recovery Managements ganz grundlegend eine ausreichende Personalkapazität sicherzustellen. Dabei ist auch die Frage zu klären, ob möglicherweise externe Call Center eingeschaltet werden sollen.⁸⁵⁰

In Tabelle 20 sind zentrale Organisationskennzahlen aufgeführt, die die Customer Recovery Organisationsstrukturen quantifizierbar machen.

Customer Recovery Organisationssystem	
Ziele	Kennzahlen
Customer Recovery fördernde Unternehmensstruktur/ Aufbauorganisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Mitarbeiter im Customer Recovery Management ▪ Anteil der CRM-Mitarbeiter, die mit Customer Recovery Aufgaben betraut sind ▪ Anzahl der Hierarchieebenen bzw. -stufen ▪ Leitungs- bzw. Kontrollspanne ▪ Konfigurationsindex ▪ (De-) Zentralisierungsgrad ▪ Delegationsgrad ▪ Formalisierungs-/Strukturierungsgrad ▪ Spezialisierungs-/Arbeitsteilungs-/Differenzierungsgrad ▪ Standardisierungsgrad = Ausmaß, zu dem organisatorische Customer Recovery Aktivitäten als Routineverfahren vorgeregelt bzw. programmiert sind ▪ Anzahl der klar formulierten organisatorischen Regelungen bzw. geregelten Zuständigkeiten ▪ Ausmaß von organisatorischer Transparenz

Tabelle 20: Ausgewählte Kennzahlen eines Customer Recovery Organisationssystems
Quelle: Eigene Darstellung

5.2.4.1.3 Informationssysteme

Es ist bereits an mehreren Stellen dieser Arbeit aufgezeigt worden, dass der „Produktionsfaktor Information“ bzw. die (kundenorientierten) Informationssysteme wichtige Erfolgsfaktoren des Customer Recovery Managements darstellen. Die IT-Infrastruktur dient als Basis zur Zielerreichung aller anderen Elemente der Customer Recovery Wirkungskette. So konnte HILDEBRAND empirisch nachweisen, dass die Informationssysteme zur Steigerung des Kundenerfolgs und des wirtschaftlichen Unternehmenserfolgs beitragen.⁸⁵¹ Die Informationssysteme liefern die technologische Unterstützung, um die anfallenden Aufgaben des Customer Recovery Managements besser und schneller bewältigen zu können.⁸⁵² Die Qualität von Customer Recovery Entscheidungsprozessen und deren Ergebnissen wird maßgeblich geprägt von der Qua-

⁸⁵⁰ Vgl. STARKE (2000), S. 122 ff.; MICHALSKI (2002), S. 218.

⁸⁵¹ Vgl. HILDEBRAND (1997), S. 247 ff.

⁸⁵² Vgl. BRUHN (2009b), S. 239; HOMBURG/SCHÄFER (1999), S. 17.

lität der Beschaffung, Speicherung, Verarbeitung und Weiterleitung von Informationen, wie sie im Rahmen informationstechnologischer Systeme realisiert ist.⁸⁵³

Zur Beurteilung der **Systemqualität** kann zunächst auf die zahlreichen Kriterien zurückgegriffen werden, anhand derer leistungsfähige CRM-Softwarelösungen im Rahmen der CRM-Marktstudien von HIPPER und WILDE miteinander verglichen werden.⁸⁵⁴ Bezogen auf die System-Funktionscheckliste sind im Customer Recovery Management v.a. folgende Analysefunktionen von Bedeutung: Churn-Analysen, Abwanderungs-/Rückkehrwahrscheinlichkeits-Scoring, Kundenwertanalysen, Lost Order Analysen, Beschwerdeanalysen und Customer Recovery Kampagnenanalysen (Kennzahlen: „analytischer Funktionsumfang“, „Anzahl der vorhandenen Customer Recovery spezifischen Analysefunktionen“, „analytische Systemqualität“)⁸⁵⁵.

Um derartige Analysen durchführen zu können, sollte es gewährleistet sein, dass die notwendigen Indikatoren zur Verfügung stehen. So sollten beispielsweise hinsichtlich der Früherkennung Abwanderungsfrühwarnindikatoren im System implementiert sein, damit rechtzeitig Warnsignale für eine drohende Kundenabwanderung gesendet werden können. Messgrößen für die Controllingaufgabe der (nichtmonetären) Entscheidungsfundierung mittels FES sind u.a. die „Zahl der mit Früherkennung abgedeckten Markt-/Kundenbereiche“, das „fachliche Niveau der implementierten FES“ sowie die „Anzahl der systemimplementierten Frühwarnindikatoren“.⁸⁵⁶ In diesem Zusammenhang ist auch der Einsatz von Business Intelligence Tools (Data Mining, OLAP etc.) von Relevanz.⁸⁵⁷

Neben der Bewertung der technischen Unterstützung durch die CRM-Software ist auch die **Verbreitung kundenbezogener Informationen** im Unternehmen zu messen. Es sollte sichergestellt sein, dass jedem Mitarbeiter die zur Umsetzung der Customer Recovery Orientierung benötigten Informationen umfassend, reibungslos und verständlich zur Verfügung stehen, um dadurch die Qualität der Interaktion und der Beziehung zum Kunden zu verbessern.⁸⁵⁸ Erst dadurch können die in der Kundendatenbank enthaltenen Informationen zu entscheidungsrelevantem Wissen werden.⁸⁵⁹ Aufschluss über den Informationsverbreitungsgrad gibt beispielsweise der „Custo-

⁸⁵³ Vgl. LINK (2009a), S. 167.

⁸⁵⁴ Siehe im Einzelnen WILDE/HIPPER (2003), S. 101 ff.

⁸⁵⁵ Vgl. PUFÄHL (2003), S. 157.

⁸⁵⁶ Vgl. LINK (2010), S. 257.

⁸⁵⁷ Vgl. HESS (2006), S. 13.

⁸⁵⁸ Vgl. SELCHERT (2003), S. 71.

⁸⁵⁹ Vgl. KRCCMAR (2003), S. 28 (Beförderung der richtigen Informationen zum Entscheider).

mer Recovery Mitarbeiteranteil, der jederzeit Zugang zur Kundendatenbank hat“. Ferner bietet sich hier ein Rückgriff auf den von KROHMER entwickelten Aussagenkatalog zur Messung der internen Weitergabe von Kundeninformationen an.⁸⁶⁰ Die einzustufenden Aussagen, wie z.B. „Wenn im Hinblick auf einen wichtigen Kunden etwas Bedeutendes geschieht (hier: Abwanderung(sgefahr)), hat nahezu die gesamte Geschäftseinheit darüber in kurzer Zeit Kenntnis“, werden schließlich über die mittleren Skalenwerte in einem Informationsverbreitungsindex operationalisiert.

Die Implementierung der KIS und ein optimiertes Informationsmanagement führen letztlich zu einem verbesserten Informationsniveau der Kundendatenbank, das sich in einer Erhöhung von **Datenqualität und -quantität** manifestiert. Die in den KIS abgespeicherten Kundendaten – Grund-, Potenzial-, Aktions-, Reaktions- und Situationsdaten – in Form von Kundenmodellen sind die Grundlage der Aktionssteuerung sowie der Erfolgsmodellierung im Customer Recovery Management.⁸⁶¹ Erst die kontinuierliche und systematische Erfassung, Speicherung und Analyse relevanter Kundendaten nach dem Regelkreisprinzip des Database Marketing ermöglicht es, die „richtigen“ (abwanderungsgefährdeten oder abgewanderten) Kunden zum „richtigen“ Zeitpunkt mit den „richtigen“ Präventions- bzw. Rückgewinnungsmaßnahmen anzusprechen. Ein Abgleich der Aktions- mit den Reaktionsdaten lässt zudem wertvolle Rückschlüsse auf die Wirkung und Wirtschaftlichkeit des eingesetzten Instrumentariums zu. Ein hohes Controllingniveau setzt demzufolge eine entsprechende Datenqualität und -quantität in der Kundendatenbank voraus, die es mittels geeigneter Kennzahlen zu bewerten und zu steuern gilt.

Indem die in den Abwanderungs-/Rückgewinnungsprozessen gewonnenen Kundeninformationen fortwährend erfasst werden („*The customers you lose hold the information you need to succeed*“⁸⁶²), kann im Zeitverlauf – analog zum Prinzip des organisationalen Lernens – ein immer zutreffenderes Wissen über Kundenmerkmale und Kundenabwanderungs- bzw. -rückkehrverhalten angesammelt werden.⁸⁶³ Kundenmodelle werden sozusagen harmonisiert. Auf dieser Grundlage werden auch die Entscheidungen und Maßnahmen des Customer Recovery Managements immer treffsicherer und können beim Kunden erfolgreicher greifen.

⁸⁶⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden KROHMER (1999), S. 163; ähnlich JAWORSKI/KOHLI (1993), S. 66.

⁸⁶¹ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK/WEISER (2006), S. 65, 69; SEIDL (2009), S. 25.

⁸⁶² REICHELIED (1996), S. 56 f.

⁸⁶³ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK/SEIDL (2008a), S. 75, 77 f.

Die **Datenqualität** wird zum einen von der Fehlerfreiheit bzw. -haftigkeit und Aktualität der Einzelkundeninformationen, zum anderen von der Vielfalt und Vollständigkeit der gewonnenen Informationen determiniert.⁸⁶⁴ Auch wenn die Richtigkeit der Daten generell nur sehr schwer zu messen ist,⁸⁶⁵ können Kennzahlen wie die Erfassungs-/Pflegerfehlerquote, Rücklauf- oder Unzustellbarkeitsquote von Customer Recovery Direct Mailings näherungsweise Aufschluss darüber geben.⁸⁶⁶ Gerade im Customer Recovery Management stellt auch die „Anzahl der zutreffenderweise als abwanderungsgefährdet bzw. rückkehrwillig eingestuften Kunden“ – im Sinne einer Präzision der Kundenselektion – einen Indikator der Kundendatenqualität dar. Die Aktualität der Daten lässt sich ggf. anhand des Aktualitätsgrads bzw. der „Anzahl der vorgenommenen Aktualisierungen in einem Kundendatensatz“ messen.⁸⁶⁷ Des Weiteren kann die Informationsvielfalt und -vollständigkeit über den Abdeckungsgrad der Kundendatenkategorien (Coverage) operationalisiert werden.⁸⁶⁸ Zur umfassenden Kenntnis eines Kunden – und damit für eine verbesserte Früherkennung, Prävention und Rückgewinnung – sollten möglichst Informationen aus allen Kategorien vorliegen, d.h. von den Grund- über die Potenzial-, Aktions- und Reaktions- bis hin zu den Situationsdaten. Im Übrigen fließt die Qualität der Kundendaten mit den genannten Teilaspekten auch in einen Informationssystem-Kundenorientierungsindex⁸⁶⁹ ein, wodurch die Relevanz ihrer Messung zusätzlich verdeutlicht wird.

Die die Datenqualität ergänzende **Datenquantität** stellt auf den Grad des Vorhandenseins kundenbezogener Customer Recovery Informationen bzw. auf die Datensatzmenge ab. Kennzahlen, die den Umfang der Kundendatenbank bestimmen, sind z.B. die „Anzahl der Kundendatensätze“ oder die „(durchschnittliche) Zahl der gespeicherten Variablen je Kunde“.⁸⁷⁰ Auch das „Verhältnis der Anzahl gespeicherter Datensätze von abgewanderten Kunden zu der Anzahl abgewanderter Kunden“ (Kundencoverage) ist eine Maßgröße für die Customer Recovery Datenquantität.⁸⁷¹ Da die Präsenz bestimmter Kundendaten für eine Durchführung individueller Kun-

⁸⁶⁴ Vgl. KRCCMAR (2003), S. 15 f.; HESS (2006), S. 99; STOKBURGER/PUFAHL (2002), S. 190.

⁸⁶⁵ Vgl. HILDEBRAND (1997), S. 239.

⁸⁶⁶ Vgl. LINK/KRAMM (2006), S. 559; HAUSMANN/REICHARDT (2003), S. 72.

⁸⁶⁷ Vgl. KÜTZ (2006), S. 82.

⁸⁶⁸ Siehe hierzu die Database in Abbildung 16.

⁸⁶⁹ Zur Ermittlung des Informationssystem-Kundenorientierungsindex hat SCHÄFER (2002, S. 140) folgende Aussagen formuliert: „Unsere Informationen über Kunden sind umfassend und verlässlich“, „Unsere Informationen über Kunden sind genau und aktuell“, „Wir haben die relevanten Informationen über unsere Kunden“ und „Die Qualität unserer Informationen über Kunden ist gut“.

⁸⁷⁰ Vgl. HESS (2006), S. 99; LINK (2010), S. 255.

⁸⁷¹ Vgl. KAMMERER (2005), S. 187.

denanalysen elementar ist, kann auch der pro Kunde verfügbare Anteil an Informationen ermittelt werden, der zur Berechnung von Customer Recovery relevanten Größen (Kundenwert, Abwanderungsneigung, Rückgewinnungswahrscheinlichkeit etc.) notwendig ist. Schließlich geben die „Anzahl der durch Datenanalysen hinzugewonnenen Variablen“ und die „Anzahl zusätzlich getätigter Datenbankeinträge bei bestehenden Datensätzen“ Auskunft über die Entwicklung der Datenquantität.⁸⁷²

Analog zu den kundenbezogenen Daten gilt es ferner, die Qualität und Quantität sonstiger wettbewerbsrelevanter Daten im Hinblick auf das eigene Unternehmen sowie die Wettbewerber (siehe Kapitel 5.2.5) zu bewerten – Kennzahl zur qualitativen Dimension der Wettbewerberdatenbank: „Fehlerquote bei der Datenerfassung und -pflege“, Kennzahlen zur quantitativen Dimension der Wettbewerberdatenbank: „Wettbewerbercoverage“, „Zahl der erfassten Datenfelder über Wettbewerber“.⁸⁷³ Hier können dann Benchmarking-Analysen anknüpfen, die letztlich dazu führen sollen, eine wettbewerbsfähige Marktposition des Unternehmens sicherzustellen und damit Kundenabwanderungen präventiv zu begegnen.

Gerade aus Sicht des Controlling ist die Wirtschaftlichkeit von Informationssystemen von großer Bedeutung, d.h. die Kosten sollten den Nutzen des Systems nicht übersteigen.⁸⁷⁴ Während die Abschätzung der Kosten noch relativ einfach ist, wird es bezüglich des Nutzens schon sehr viel schwerer.⁸⁷⁵ Hierfür sind i.d.R. Ersatzkriterien (Schnelligkeit, Individualisierung, Innovationsfähigkeit etc.) heranzuziehen, die wiederum auf den monetären Nutzen schließen lassen.⁸⁷⁶ Schließlich ist zu beachten, dass KIS nicht nur dem Customer Recovery Management, sondern dem gesamten CRM zugute kommen und sich daher eine genaue Abgrenzung von Kosten und Nutzen als äußerst schwierig erweist.

Nachstehende Ausführungen verdeutlichen die Interdependenz zwischen Informations- und Personalführungssystemen. Es ist wichtig, die Mitarbeiter des Customer Recovery Managements von Anfang an mit in die Überlegungen zur Konzipierung und Umsetzung des CRM-Systems einzubeziehen.⁸⁷⁷ Dies hat neben fachlichen vor

⁸⁷² Vgl. PUF AHL (2003), S. 57.

⁸⁷³ Vgl. MÜNSTER/SEIDL (2008a), S. 325 f.; LINK/KRAMM (2006), S. 560.

⁸⁷⁴ Vgl. HESS (2006), S. 129 ff. Zur ökonomischen Bewertung der unternehmerischen Informationsversorgung (IV) siehe auch das IV-Kennzahlensystem von REICHMANN (2006, S. 706 ff.) mit der Spitzenkennzahl „IV-Effizienz“ (= IV-Nutzen/IV-Kosten).

⁸⁷⁵ Vgl. KÜTZ (2006), S. 132 ff., 161; HESS (2006), S. 126 ff.

⁸⁷⁶ Vgl. LINK (2009a), S. 201.

⁸⁷⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden HIP PNER (2006), S. 33 f.; LINK (2009a), S. 203 f.

allem auch psychologische und motivationale Gründe. Es liegen empirische Erkenntnisse vor, nach denen IT-Systeme, die an den Beteiligten vorbei entwickelt und implementiert wurden, auf große Akzeptanzprobleme stoßen.⁸⁷⁸ In diesem Fall werden die Erfolgspotenziale der CRM-Systeme weder bezüglich der **Systemnutzung** noch der -pflege ausgeschöpft (Kennzahl: „Anteil der tatsächlich genutzten CRM-Software-Funktionen an allen verfügbaren Funktionen zur Früherkennung, Abwanderungsprävention und Kundenrückgewinnung“). Grundsätzlich sollten Anreizsysteme (siehe Kapitel 5.2.4.1.4) vorhanden sein, um Informationsmanipulation zu verhindern und eine schnelle und vollständige Informationserfassung, -weiterleitung und -auswertung zu fördern.⁸⁷⁹ Des Weiteren hat die Systemqualität, verbunden mit der Art und dem Umfang der zur Verfügung gestellten Informationen, Auswirkungen auf die Zufriedenheit und das Verhalten der Mitarbeiter.⁸⁸⁰ So fließen u.a. die Aspekte „Zugriffsmöglichkeiten auf relevante Informationen“ sowie „Schnelligkeit und Qualität des Informationsflusses im Unternehmen“ in die Berechnung des Mitarbeiterzufriedenheitsindex ein.⁸⁸¹ Die Kennzahl der „operativen bzw. analytischen **Systemzufriedenheit**“ gibt Auskunft darüber, inwiefern die Customer Recovery Mitarbeiter, die mit dem Informationssystem arbeiten, mit der praktischen Handhabung und der Unterstützung des Systems hinsichtlich Leistungsfähigkeit, Funktionsumfang, Ergonomie, Sicherheit, Schnelligkeit etc. zufrieden sind.⁸⁸² Hier geht es also um die Frage, wie die Systeme konkret gestaltet sein müssen, damit sie den Bedürfnissen und Interessen der Mitarbeiter gerecht werden. Als entsprechende Zielvariablen sind im IV-Kennzahlensystem von REICHMANN mitunter die Benutzerfreundlichkeit, ein hoher Leistungsgrad und eine hohe Systemverfügbarkeit enthalten.⁸⁸³

Abschließend ist auf die besonders mit Informationssystemen in Zusammenhang stehende Controllingaufgabe der Koordinationsentlastung hinzuweisen (siehe Kapitel 3.1.3.3). Relevante Messgrößen sind hierbei der „Koordinations(entlastungs)grad der KIS“ bzw. der „Integrationsgrad der Informationsverarbeitung und Datenbanken“.⁸⁸⁴

Tabelle 21 zeigt die zuvor erläuterten Ziele und Kennzahlen des Customer Recovery Informationssystems im Überblick.

⁸⁷⁸ Vgl. BECK/IVENS (2006), S. 39 ff.; zum Change Management siehe ergänzend HELMKE/BRINKER/WESSOLY (2003), S. 307, 312 ff.

⁸⁷⁹ Vgl. LINK (2009a), S. 34.

⁸⁸⁰ Vgl. PUFAHL (2003), S. 157.

⁸⁸¹ Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 124 ff.; CHRISTIANUS (1999), S. 68 ff.

⁸⁸² Vgl. STOKBURGER/PUFAHL (2002), S. 148; PUFAHL (2003), S. 157.

⁸⁸³ Siehe im Einzelnen REICHMANN (2006), S. 708 ff., 715.

⁸⁸⁴ Vgl. HESS (2006), S. 38 f., 83 ff., 88 ff.

Customer Recovery Informationssystem	
Ziele	Kennzahlen
Steigerung der Systemqualität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operativer und analytischer Funktionsumfang der implementierten CRM-Software ▪ Anzahl der vorhandenen Customer Recovery spezifischen Analysefunktionen ▪ Zahl an Funktionalitäten je Front-End-System ▪ Operative und analytische Systemqualität ▪ Qualität der IT-Infrastruktur ▪ Zahl der mit Früherkennung abgedeckten Markt-/Kundenbereiche ▪ Anzahl der systemimplementierten Abwanderungsfrühwarnindikatoren ▪ fachliche Niveaueausprägung der FES ▪ Software-Leistungsgrad = Software-Nutzen/Software-Kosten ▪ Datenverarbeitungs-Leistungsgrad = Datenverarbeitungs-Nutzen/-Kosten ▪ Systemverfügbarkeit = effektive Verfügbarkeit/technisch mögliche Verfügbarkeit ▪ Durchschnittliche Antwortzeit der Applikation bei einer Datenabfrage ▪ Koordinations(entlastungs)grad ▪ Integrationsgrad der Informationsverarbeitung und Datenbanken ▪ Systemintegrationsnutzen = Anzahl Teilprozesse/Durchlaufzeit
Steigerung der Verbreitung von Kundeninformationen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiteranteil, der jederzeit Zugang zur Kundendatenbank hat ▪ Informationsverbreitungsindex ▪ Informationsverbreitungsgrad; Anteil an Kundeninformationen, die allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen ▪ Zugriffsmöglichkeiten auf relevante Informationen
Steigerung der Systemnutzung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grad der Mitarbeiterintegration in die Konzipierung der CRM-Systeme; Anteil der Mitarbeiter, die aktiv in die Konzipierung einbezogen werden ▪ Anteil der tatsächlich genutzten operativen und analytischen CRM-Software-Funktionen an allen verfügbaren Funktionen zur Früherkennung, Abwanderungsprävention und Kundenrückgewinnung ▪ Systemnutzungsgrad ▪ Benutzerfreundlichkeit = Gesamtbearbeitungszeit/Einarbeitungs- und Eingabezeit
Steigerung der Systemzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anteil der Mitarbeiter, die mit dem System hoch zufrieden sind ▪ Systemzufriedenheit (operativ, analytisch)
Steigerung der Datenqualität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfassungsfehlerquote ▪ Pflegefehlerquote ▪ Rücklaufquoten, Unzustellbarkeitsquoten von Customer Recovery Mailings ▪ Anzahl der zutreffenderweise als abwanderungsgefährdet bzw. rückkehrwillig eingestuften Kunden ▪ Aktualitätsgrad der Datenbanken ▪ Anzahl der Aktualisierungen in einem Datensatz pro Zeiteinheit ▪ Abdeckungsgrad der Kundendatenkategorien (Coverage) ▪ Informationssystem-Kundenorientierungsindex
Steigerung der Datenquantität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grad der Kunden-/Wettbewerberabdeckung (Coverage) ▪ Anzahl der Datensätze ▪ (durchschnittliche) Zahl der gespeicherten Variablen pro Kunde ▪ Zahl der Datenfelder ▪ Verhältnis der Anzahl gespeicherter Datensätze von abgewanderten Kunden zur Anzahl abgewandelter Kunden ▪ Verfügbarer Anteil an Informationen, der zur Berechnung von Customer Recovery relevanten Größen notwendig ist ▪ Anzahl der durch Datenanalysen hinzugewonnenen Variablen pro Zeiteinheit ▪ Anzahl getätigter Datenbankeinträge bei bestehenden Datensätzen

Tabelle 21: Ausgewählte Kennzahlen eines Customer Recovery Informationssystems

Quelle: Eigene Darstellung

5.2.4.1.4 Personalführungssysteme

Das unternehmerische Wertesystem findet schließlich seinen Niederschlag auch auf der Ebene der Personalführungssysteme. Wie bereits dargelegt, sollte im Customer Recovery Management sichergestellt sein, dass die kundenorientierte Unternehmensphilosophie von allen Mitarbeitern „gelebt“ wird. Mehrere empirische Untersuchungen weisen kundenorientierte Mitarbeiter als zentralen Erfolgsfaktor des Customer Recovery Managements aus.⁸⁸⁵ Dieser Überlegung trägt auf übergeordneter Ebene auch der Ansatz des Human Resource Managements (HRM) Rechnung; darunter versteht man „*das Bestreben, Führungskräfte und Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Unternehmung zu stellen, mit dem Ziel, dadurch auf Dauer haltbare Wettbewerbsvorteile zu erzielen.*“⁸⁸⁶ Definiert man Führung als zielorientierte Verhaltensbeeinflussung, so stehen bei der Personalführung die sozio-emotionalen Führungsaufgaben im Fokus (Führung vom Menschen her).⁸⁸⁷

Ein kundenorientiertes Personalmanagement umfasst sowohl eine kundenorientierte Gestaltung der **Personalmanagementsysteme** – Personalbedarfsplanung, -beschaffung, -entwicklung, -beurteilung und -vergütung – als auch eine kundenorientierte **Mitarbeiterführung**.⁸⁸⁸

Im Rahmen des Customer Recovery Managements ermittelt die kundenorientierte **Personalbedarfsplanung** unter Zugrundelegung der Marktanforderungen den Bedarf an Mitarbeitern (Quantität und Qualität), der zur Erreichung der Customer Recovery Ziele erforderlich ist.⁸⁸⁹ Dementsprechend besteht die Aufgabe der **Personalbeschaffung** darin, eine ausreichende Anzahl qualifizierter Mitarbeiter für das Customer Recovery Management zu gewinnen bzw. auszuwählen, um die kundenorientierte Leistungserstellung bei der Kundenabwanderungsprävention und Kundenrückgewinnung in personeller Hinsicht gewährleisten zu können.⁸⁹⁰

Die **Personalentwicklung** befasst sich mit dem Auf- und Ausbau von (Fach- und Sozial-) Kompetenzen der Customer Recovery Mitarbeiter;⁸⁹¹ es sind v.a. diejenigen Mitarbeiterfähigkeiten und -fertigkeiten in speziell angelegten Schulungen, Semina-

⁸⁸⁵ Vgl. DETECON (2009), S. 26 f., 32 f.; SAUERBREY/HENNING (2000), S. 14 f.; SIEBEN (2002), S. 26, 68, 104 f.

⁸⁸⁶ HINTERHUBER/HANDLBAUER (1995), S. 358.

⁸⁸⁷ Vgl. LINK (2009a), S. 232.

⁸⁸⁸ Vgl. STOCK-HOMBURG (2008), S. 686; MACHARZINA/WOLF (2008), S. 559 ff.

⁸⁸⁹ Vgl. STOCK-HOMBURG (2008), S. 687 f.

⁸⁹⁰ Vgl. STOCK-HOMBURG (2008), S. 688 ff.

⁸⁹¹ Vgl. STOCK-HOMBURG (2008), S. 693 ff.

ren oder Workshops zu entwickeln und auszubauen, die im Customer Recovery Management besonders gefragt sind. Die „Anzahl der angebotenen Customer Recovery Schulungen“ sowie die „jährliche(n) Aus-/Weiterbildungszeit und -kosten pro Kopf“ sind mögliche Kennzahlen, die auf die Personalentwicklungsintensität bzw. das Maß der Qualifikationsanstrengungen des Customer Recovery Managements schließen lassen (Input).⁸⁹² Aufschluss über den Erfolg dieser Anstrengungen geben beispielsweise die Teilnehmerzufriedenheit (Output) oder auch die Personalentwicklungsrendite (Input/Output-Relation).⁸⁹³ Ferner kann die Entwicklung der Kennzahl „Kompetenzfit bzw. -gap“, quasi die Abweichung zwischen Soll- und Ist-Profil eines Customer Recovery Mitarbeiters, als Messgröße für die Zielvariable „Qualität der Personalentwicklung“ herangezogen werden.⁸⁹⁴

Mit der kontinuierlichen Bewertung von Leistungen und Potenzialen der Customer Recovery Mitarbeiter ist die **Personalbeurteilung** betraut.⁸⁹⁵ Einer derartigen Bewertung liegen oftmals kundenorientierte Zielvereinbarungen zugrunde („Zielerreichungsgrad“ in Bezug auf Ergebnis- und Verhaltensziele). Das hängt wiederum eng zusammen mit der **Personalvergütung** in Form von Vergütungs- und Anreizsystemen.⁸⁹⁶ An dieser Stelle wird nunmehr die enge Verknüpfung zwischen Werte- und Anreizsystem deutlich; das Customer Recovery Management sollte Anreize für die Befolgung des Werts „Customer Recovery Orientierung“ gewähren respektive die Erreichung bestimmter Customer Recovery Zielgrößen durch die Vergabe (nicht-) materieller Belohnungskomponenten fördern.⁸⁹⁷ So könnten konkret das Präventions-/Rückgewinnungsziel profitabler Kunden (Senkung Abwanderungsrate, Erhöhung Rückgewinnungsrate) oder auch die Zufriedenheit abwanderungsgefährdeter bzw. abgewandelter Kunden zum Bestandteil der Mitarbeiterzielvereinbarung gemacht und darauf aufbauend Erfolgsprämien, Aufstiegsmöglichkeiten und Auszeichnungen an diese Ziele gekoppelt werden. Ein solches Anreizsystem sollte neben den (wieder) gesicherten Kundenwerten – Anzahl der von einer Abwanderung abgehaltenen bzw. zurückgewonnenen Kunden (fixer Anreizteil, „Kopfprämie“) und Wert eines Kunden

⁸⁹² Vgl. hierzu und im Folgenden LINK (2010), S. 255.

⁸⁹³ Zur Evaluation von Personalqualifizierungsmaßnahmen siehe das KIRKPATRICK-Modell bei GIRBIG (2008), S. 132 (Stufen: Zufriedenheits-, Lern-, Transfer-, Geschäfts-, Investitionserfolg). Die Erfolgswertung solcher Maßnahmen erweist sich als sehr schwer (vgl. WUNDERER/SCHLAGENHAUFER (1994), S. 51).

⁸⁹⁴ Vgl. GIRBIG (2008), S. 116, 126.

⁸⁹⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden STOCK-HOMBURG (2008), S. 691 ff.

⁸⁹⁶ Zu kundenorientierten Vergütungssystemen siehe ausführlich JENSEN (2001), S. 283 ff.

⁸⁹⁷ Vgl. LINK (2009a), S. 36, 202, 250; REICHELDT/SASSER (1999), S. 148.

(variabler Anreizteil) – auch die für die Prävention bzw. Rückgewinnung anfallenden Kosten berücksichtigen.⁸⁹⁸ Eine Kennzahl, die Aufschluss über die Verknüpfungintensität zwischen individuellem Mitarbeitererfolg und der Umsetzung der Customer Recovery Orientierung gibt, ist z.B. der „Anteil der Mitarbeiterentlohnung, der an die Erreichung strategischer Customer Recovery Ziele gekoppelt ist“.⁸⁹⁹ Überdies lässt sich im Zuge der Bewertung der Anreizsystemorientierung (Reward System Orientation) ein Anreizsystemindex ermitteln.⁹⁰⁰

Neben der Gestaltung vorstehender Personalführungssysteme ist auch die **Mitarbeiterführung** für die Kundenorientierung der Mitarbeiter (siehe Kapitel 5.2.4.2) von zentraler Bedeutung.⁹⁰¹ Diesbezüglich arbeiten HOMBURG/STOCK drei Dimensionen des Führungsverhaltens heraus – Leistungs-, Mitarbeiter-, Kundenorientierung – und weisen empirisch einen Einfluss dieser drei Faktoren auf die Kundenorientierung von Mitarbeitern nach; mehr als 50% der kundenorientierten MitarbeiterEinstellung werden durch das Führungsverhalten determiniert. Die Customer Recovery Führungskraft hat somit einen beachtlichen, wenn auch indirekten, Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Die **Leistungsorientierung** des Führenden stellt auf die Effizienz der Aufgabenerledigung und die Zielerreichung ab.⁹⁰² Hier geht es im Wesentlichen um die Ausrichtung der Mitarbeiterziele an den Customer Recovery Zielen, die Bewertung des Zielerreichungsgrades und die Belohnung guter bzw. Tadelung schlechter Leistungen. Die **Mitarbeiterorientierung** beschreibt das Ausmaß, zu dem eine Customer Recovery Führungsperson Vertrauen, Wohlbefinden wie auch ein positives Arbeitsklima bei den Geführten fördert.⁹⁰³ Schließlich spielt im Rahmen der Custo-

⁸⁹⁸ Vgl. HOMBURG/SCHÄFER (1999), S. 16.

⁸⁹⁹ Vgl. ähnlich BISCHOF (2002), S. 181 ff.

⁹⁰⁰ Vgl. JAWORSKI/KOHLI (1993), S. 66.

⁹⁰¹ Vgl. hierzu und im Folgenden HOMBURG/STOCK (2002), S. 127 ff. In vielen Studien auf dem Gebiet der Arbeitspsychologie wird gezeigt, dass erfolgreiche Führungskräfte einerseits auf der Sachebene (Leistungsorientierung) und andererseits auf der Beziehungsebene (Mitarbeiterorientierung) auf ihre Mitarbeiter eingehen sollten (siehe z.B. HALPIN/WINER (1957); HEMPHILL/COONS (1957)); KUNZ (2000), S. 64: „360-Grad-Führungskräfte-Feedback“.

⁹⁰² Vgl. hierzu und im Folgenden STOCK-HOMBURG (2008), S. 700, 703 f.; zur **Messung der Leistungsorientierung des Führungsverhaltens** siehe auch den Kriterienkatalog: Der Vorgesetzte ...setzt sich und seinen Mitarbeitern klare Ziele, ...bewertet regelmäßig den Zielerreichungsgrad seiner Mitarbeiter, ...konzentriert sich auf die wichtigsten Aufgaben, ...delegiert Aufgaben in sinnvoller Weise an seine Mitarbeiter, ...schiebt dringende Entscheidungen nicht auf, ...ermutigt die Mitarbeiter zu besonderen Leistungen, ...belohnt gute/kritisiert schlechte Leistungen seiner Mitarbeiter.

⁹⁰³ Zur **Messung der Mitarbeiterorientierung des Führungsverhaltens** siehe den Kriterienkatalog bei STOCK-HOMBURG (2008), S. 703: Der Vorgesetzte ...schätzt seine Mitarbeiter persönlich, ...stellt sich auch in schwierigen Situationen hinter seine Mitarbeiter, ...fördert Ideen/Initiativen seiner Mitarbeiter, ...macht es den Mitarbeitern leicht, unbefangen mit ihm zu sprechen, ...bindet seine Mitarbeiter in für sie relevante Entscheidungen ein.

mer Recovery Mitarbeiterführung die **Kundenorientierung** per se eine wichtige Rolle. Sie konkretisiert sich mitunter darin, dass die Führungskraft die Kundenorientierung vorlebt, den Mitarbeitern die Bedeutung von Kundenabwanderungsprävention und Kundenrückgewinnung für den Unternehmenserfolg stets verdeutlicht sowie kundenorientierte Verhaltensweisen der Mitarbeiter anerkennt und fördert.⁹⁰⁴

In Tabelle 22 sind die zentralen Ziele und Kennzahlen für die Customer Recovery Personalführungssysteme und das Führungsverhalten zusammengetragen.

Customer Recovery Personalführungssysteme			
		Ziele	Kennzahlen
Customer Recovery Orientierung und Ziele fördernde Personalführungssysteme	Personalführungssysteme	Kundenorientierte Personalbedarfsplanung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Personalbedarfsanalysen (pro Periode) ▪ Anteil der definierten, mit einem klaren (Anforderungs-) Profil hinterlegten Customer Recovery Stellen im Unternehmen ▪ Quantität und Qualität der zukünftig benötigten Customer Recovery Fähigkeitsprofile ▪ Anteil der kurz-, mittel- und langfristig geplanten Customer Recovery Mitarbeiterbedarfe ▪ Anteil der kurz-, mittel-, langfristig ausscheidenden Mitarbeiter ▪ Prozentsatz abgesicherter Schlüsselpositionen (Nachfolgeplanung) ▪ Beschäftigungsgrad = Ist-Beschäftigung/Plan-Beschäftigung
		Kundenorientierte Personalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anteil der Personalbeschaffungen durch spezifische Auswahlverfahren, bei denen die Kundenorientierung eines Bewerbers getestet wird (z.B. Assessment-Center; Gruppendiskussion; Folgen von Kundenabwanderung, Fallstudie; Umgang mit Kundenbeschwerden, Rollenspiel: Konfliktgespräch mit Kunden) ▪ Kompetenzfit, -gap (Abweichung Soll-Profil/Ist-Profil) ▪ Häufigkeit der Austritte neuer Customer Recovery Mitarbeiter innerhalb eines Jahres (Rekrutierungsqualität)
		Kundenorientierte Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl angebotener Customer Recovery Schulungen/Workshops (z.B. Bewältigung von Konfliktsituationen im Kundenkontakt) ▪ Anzahl der jährlichen Weiterbildungsmaßnahmen pro Customer Recovery Mitarbeiter ▪ Mindestanzahl der von einem Customer Recovery Mitarbeiter zu besuchenden Seminare pro Periode ▪ Jährliche Pro-Kopf-Weiterbildungszeit und -Weiterbildungskosten ▪ Auslastungsgrad der Seminare ▪ Anzahl der Weiterbildungsmöglichkeiten bzw. Zeitaufwand für spezifische Themen (u.a. Kundenorientierung) ▪ Ausmaß der Verkleinerung des Kompetenzfits/-gaps (Abweichung Soll-Profil/Ist-Profil) im Zeitverlauf ▪ Teilnehmerzufriedenheit (Note für Weiterbildungsaktivität) ▪ Personalentwicklungsrendite = zusätzliche Deckungsbeiträge/Aus- und Weiterbildungsinvestitionen ▪ Anteil der Customer Recovery Mitarbeiter, die nach einer Soll/Ist-Analyse ihrer Fähigkeiten bedarfsorientiert weitergebildet werden
		Kundenorientierte Personalbeurteilung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielerreichungsgrad in Bezug auf Ergebnis- und Verhaltensziele ▪ Anzahl und Regelmäßigkeit der Leistungsbewertung ▪ Güte der Personalbeurteilung ▪ Anzahl der Potenzialanalysen (Leistungseinschätzung)

⁹⁰⁴ Zur **Messung der Kundenorientierung des Führungsverhaltens** siehe den Kriterienkatalog bei STOCK-HOMBURG (2008), S. 703: Der Vorgesetzte ...lebt Kundenorientierung vor, ...erkennt kundenorientierte Verhaltensweisen an/kritisiert nicht-kundenorientierte Verhaltensweisen, ...fördert Kundenorientierung in besonderem Maße, ...spricht mit seinen Mitarbeitern häufig über die Bedeutung der Kunden für sie persönlich und für das Unternehmen, ...arbeitet an der Verbesserung der kundenbezogenen Prozesse in seinem Verantwortungsbereich; ebenso BRUHN (2009b), S. 247.

Customer Recovery Orientierung und Ziele fördernde Personalführung(ssysteme)		Kundenorientierte Personalvergütungs- und -anreizsysteme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anteil der Mitarbeiterentlohnung, der an die Erreichung strategischer Customer Recovery Ziele gekoppelt ist ▪ Anzahl bzw. Wert der gewährten (im-) materiellen Anreize pro Customer Recovery Zielerreichung ▪ Nutzungsgrad des Zielvereinbarungsinstruments ▪ Anreizsystemindex
	Mitarbeiterführung	Steigerung Leistungsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der klar gesetzten Ziele (Führender und Geführte) ▪ Anzahl/Regelmäßigkeit der Bewertungen des Zielerreichungsgrads ▪ Delegationsgrad ▪ Durchschnittlicher Zeitraum für die Erledigung wichtiger Entscheidungen ▪ Anteil guter Mitarbeiterleistungen, die belohnt werden; Anteil schlechter Mitarbeiterleistungen, die kritisiert werden ▪ Führungsverhaltensindex: Leistungsorientierung ▪ Anzahl von Führungskräfte-Coachings (Leistungsorientierung) ▪ Durchschnittlicher Grad der Zielerreichung
		Steigerung Mitarbeiterorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anteil der umgesetzten Maßnahmen aus Mitarbeitergesprächen ▪ Anzahl der Situationen, in denen sich der Führende hinter seine Mitarbeiter stellt ▪ Ausmaß der Förderung von Ideen und Initiativen der Mitarbeiter ▪ Anzahl und Turnus von Mitarbeitergesprächen ▪ Grad der Einbindung von Customer Recovery Mitarbeitern in relevante Entscheidungen ▪ Führungsverhaltensindex: Mitarbeiterorientierung ▪ Anzahl von Führungskräfte-Coachings (Mitarbeiterorientierung)
		Steigerung Kundenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausmaß, zu dem Kundenorientierung vorgelebt wird ▪ Anteil kundenorientierter Verhaltensweisen der Mitarbeiter, die gelobt werden; Anteil nicht-kundenorientierter Verhaltensweisen, die kritisiert werden ▪ Anzahl der Gespräche, in denen die Bedeutung der Kunden thematisiert wird ▪ Anzahl der durch eine Customer Recovery Führungskraft ausgelösten kundenorientierten Verbesserungsprozesse ▪ Führungsverhaltensindex: Kundenorientierung ▪ Anzahl von Führungskräfte-Coachings (Kundenorientierung)

Tabelle 22: Ausgewählte Kennzahlen eines Customer Recovery Personalführungssystems
Quelle: Eigene Darstellung

5.2.4.2 Ressourcenperspektive: Mitarbeiter

Wie aus vorigen Ausführungen hervorgeht, steht es außer Frage, dass den Mitarbeitern eines Unternehmens und insbesondere denen mit regelmäßigem Kundenkontakt, wozu auch die Customer Recovery Mitarbeiter zählen, eine große Bedeutung im Rahmen von (abwanderungsgefährdeten bzw. abgewanderten) Kundenbeziehungen zukommt. Mitarbeiter haben einen direkten Einfluss auf den CRM-Erfolg; sie sind ein zentraler Erfolgsfaktor des Customer Recovery Managements.⁹⁰⁵

Letztlich ist der Mitarbeiteraspekt bereits in der Kernidee einer BSC verankert: Die strategischen Customer Recovery Ziele werden bis auf die Ebene des einzelnen Mit-

⁹⁰⁵ Vgl. WIEDMANN/BUXEL/SIEMON (2005), S. 41; SAUERBREY/HENNING (2000), S. 14. Durch die Einbeziehung mitarbeiterrelevanter Determinanten ist ein höherer Anteil der Varianz des Kundenwertes – als Erfolgsgröße des CRM – erklärbar (vgl. KAMMERER (2005), S. 79 und die dortige Literatur).

arbeiters „heruntergebrochen“, so dass für jeden Mitarbeiter erkenntlich wird, welchen individuellen Beitrag zur Customer Recovery Zielerreichung er leisten kann.⁹⁰⁶

Es ist inzwischen hinreichend gezeigt worden, dass sowohl die Einstellungen – vor allem die Zufriedenheit⁹⁰⁷, Motivation und die Kundenorientierung⁹⁰⁸ – als auch die Verhaltensweisen⁹⁰⁹ der Mitarbeiter starke Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit darstellen.⁹¹⁰ Zufriedene und motivierte Mitarbeiter mit ausgeprägten fachlichen, kommunikativen und sozialen Fähigkeiten – u.a. Fach- und Entscheidungskompetenz, Zuverlässigkeit, Freundlichkeit, Reaktionsfähigkeit, Einsatz-/Hilfsbereitschaft, Einfühlungsvermögen/Verständnis (Empathie), Offenheit, Vertrauenswürdigkeit, Engagement, Konfliktbewältigungsbereitschaft – haben einen großen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit (wahrgenommener Wert) und letztlich den Abwandrungspräventions- bzw. Rückgewinnungserfolg.⁹¹¹ Die genannten Mitarbeiterereigenschaften gelten als grundlegend zum einen für die wahrgenommene Recovery-Leistungsqualität und zum anderen für das Wohlempfinden des Kunden im Recovery-Kontakt mit dem Unternehmen.⁹¹² Ferner verringern derartige Mitarbeitermerkmale die Unsicherheit des Kunden und erhöhen dadurch seine Bereitschaft zu einer Fortführung bzw. Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung.⁹¹³ Der positive Einfluss einer hohen Interaktionsqualität zwischen Mitarbeiter und Kunde auf eine gute Gesamtbeurteilung des Interaktionsergebnisses wird durch zahlreiche empirische Studien aus dem Dienstleistungsmarketing untermauert; der (Customer Recovery) Mitarbeiter wirkt dabei als „affektiver Stimulus“ auf die Bewertung der (Customer Recovery) Leistung.⁹¹⁴

⁹⁰⁶ Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2000), S. 58.

⁹⁰⁷ Vgl. HOMBURG/STOCK (2001a), S. 789 ff.; STOCK-HOMBURG (2007).

⁹⁰⁸ Zur **Messung der kundenorientierten MitarbeiterEinstellung** – „Kundenorientierungsindex“ – können folgende Kriterien beispielhaft herangezogen werden (vgl. STOCK (2001), S. 217): Mitarbeiter X ...empfindet häufigen Kundenkontakt als angenehm, ...hat Spaß am Umgang mit Kunden, ...fällt es leicht, sich in die Lage der Kunden zu versetzen, ...verarbeitet negative Erfahrungen im Umgang mit Kunden konstruktiv, ...begegnet auch schwierigen Situationen im Kundenkontakt mit Optimismus, ...fühlt sich persönlich verantwortlich für die Zufriedenheit der Kunden, ...erachtet Kundenorientierung als wichtig für seine persönliche Entwicklung im Unternehmen, ...ist die Bedeutung von Kundenorientierung für das Unternehmen bewusst.

⁹⁰⁹ Zur **Messung des kundenorientierten Mitarbeiterverhaltens** – „Kundenorientierungsindex“ – können folgende Kriterien beispielhaft herangezogen werden (vgl. STOCK (2001), S. 221): Mitarbeiter X ...unterstützt die Kunden aktiv beim Erreichen ihrer Ziele, ...ist im Umgang mit Kunden freundlich, ...versteht die Bedürfnisse der Kunden und geht darauf ein, ...lässt die Kunden ausreden und hört ihnen ausreichend zu, ...bereitet wichtige Kundengespräche angemessen vor.

⁹¹⁰ Vgl. STOCK-HOMBURG (2008), S. 681.

⁹¹¹ Vgl. SIEBEN (2002), S. 29; SAUERBREY/HENNING (2000), S. 14.

⁹¹² Vgl. BRUHN (2009b), S. 197 f.; SIEBEN (2002), S. 68.

⁹¹³ Vgl. STOCK-HOMBURG (2008), S. 682.

⁹¹⁴ Vgl. ZEITHAML ET AL. (1996), S. 31 ff.; PERRIEN ET AL. (1995), S. 323; GOODWIN/ROSS (1992).

Wie soeben konstatiert und u.a. von STOCK-HOMBURG empirisch belegt, wird vor allem der **Mitarbeiterzufriedenheit** eine große Wirkung in Richtung Kundenzufriedenheit zugeschrieben.⁹¹⁵ Je zufriedener ein Mitarbeiter ist, desto leistungsbereiter und motivierter ist er im Kundenkontakt, was sich wiederum auf die Wahrnehmung des Kunden im Rahmen des Customer Recovery Managements auswirkt.⁹¹⁶ Ergänzend dazu kann auch SIEBEN empirisch bestätigen, dass bei der Kundenrückgewinnung die Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden im Vergleich zum Rückgewinnungsprozess einen sehr starken Einfluss auf die Rückgewinnungszufriedenheit des Kunden ausübt.⁹¹⁷

Zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit können in erster Linie regelmäßige Befragungen durchgeführt werden, deren Ergebnisse dann in aggregierter Form in einem Mitarbeiterzufriedenheitsindex abgebildet werden.⁹¹⁸ Ersatzweise kann auch auf verschiedene Indikatoren zurückgegriffen werden, die auf das Zufriedenheitsausmaß von Customer Recovery Mitarbeitern schließen lassen, wie z.B. der Krankenstand bzw. Fehlzeiten oder die Versetzungswunschquote.⁹¹⁹ Ebenso kann das Beschwerdeverhalten eines Mitarbeiters, operationalisiert durch die Anzahl der Beschwerden, als Indikator für die Mitarbeiterzufriedenheit herangezogen werden.⁹²⁰ Erwiesenermaßen hat die Mitarbeiterzufriedenheit nachhaltige Auswirkungen auf die Mitarbeiterproduktivität wie auch die Mitarbeiterbindung bzw. -loyalität.⁹²¹

Analog zur Mitarbeiterzufriedenheit ist es möglich, auch jeweils einen Index in Bezug auf die **Mitarbeitermotivation** (Motivations-/Engagementindex) und Mitarbeiterbindung (Bindungsindex) zu bilden.⁹²² Auf Basis des Job Characteristics Models

⁹¹⁵ Vgl. STOCK-HOMBURG (2007), S. 158 ff.

⁹¹⁶ Vgl. BRUHN (2009b), S. 198.

⁹¹⁷ Vgl. SIEBEN (2002), S. 104.

⁹¹⁸ Kriterien, die in den Mitarbeiterzufriedenheitsindex einfließen können: Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, -belastung, -platz(perspektive), -abläufe), Vergütungssystem (Transparenz, Gerechtigkeit, Leistungsorientierung), Arbeitsinhalt (Anspruch, Sinnhaftigkeit, Vielseitigkeit der Tätigkeit), Anerkennung (Prämierung guter Leistungen, Auszeichnung guter Mitarbeiter), Verantwortung (Entscheidungskompetenz, Handlungsspielraum, Mitbestimmung), persönliche Entwicklung (Weiterbildung, Aufstiegsmöglichkeiten), Vorgesetzte (Unterstützung, Vertrauen/Kontrolle, Förderung/Forderung), Kollegen (Teamgeist, Offenheit/Ehrlichkeit, Informationsaustausch); siehe hierzu HOMBURG/STOCK (2000), S. 184 ff.; KAPLAN/NORTON (1997), S. 124 ff.; CHRISTIANUS (1999), S. 68 ff.

⁹¹⁹ Vgl. KUNZ (2000), S. 64; BRUHN (2009b), S. 248; LINK (2010), S. 255; Korrelation zwischen Krankheitsquote und Mitarbeiterzufriedenheit empirisch bestätigt u.a. bei BACKES-GELLNER/SCHORN/KRINGS (2001), S. 113.

⁹²⁰ Vgl. WUNDERER/SCHLAGENHAUFER (1994), S. 52.

⁹²¹ Vgl. WEBER (2006), S. 101.

⁹²² Vgl. GIRBIG (2008), S. 119. Zur **Messung der Mitarbeiterbindung** – „Mitarbeiterbindungsindex“ – haben HOMBURG/STOCK (2000, S. 186) einen Fragenkatalog entwickelt, der Aufschluss über die Verbundenheit des Mitarbeiters zum Unternehmen und seine Kündigungsabsichten geben soll: z.B.

nach HACKMAN/OLDHAM, welches die Eigenschaften einer Arbeit – fünf Kerndimensionen: Tätigkeitsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Wichtigkeit der Aufgabe, Autonomie, Feedback – und deren Beziehung zu Mitarbeitermotivation, -leistung und -zufriedenheit beschreibt, kann zudem ein Motivation Potential Score berechnet werden.⁹²³ Rückschlüsse auf den Motivationsgrad eines Customer Recovery Mitarbeiters lassen sich ferner anhand der Anzahl von Verbesserungsvorschlägen (Innovationsmotivation) oder freiwilliger Überstunden ziehen.⁹²⁴ Die Mitarbeitermotivation hängt u.a. von der Attraktivität des Anreizsystems ab (siehe Kapitel 5.2.4.1.4).⁹²⁵

Die Stärke der **Mitarbeiterbindung** kann mitunter durch die Verweildauer eines Mitarbeiters im Unternehmen (Betriebszugehörigkeitsjahre) oder die mitarbeiterinitiierte Fluktuationsquote gemessen werden.⁹²⁶ Die Mitarbeiter eines Unternehmens stellen Beziehungspartner dar, zu denen der Kunde über die Dauer der Kundenbeziehung hinweg Vertrauen bzw. Vertrautheit aufbaut.⁹²⁷ Eine mangelnde Kontinuität der Ansprechpartner respektive eine hohe Mitarbeiterfluktuation bergen die Gefahr, dass das Unternehmen solche Kunden, die eine Vertrauensbeziehung zu bestimmten Mitarbeitern aufgebaut haben, verliert. Insofern leistet das Personal eines Unternehmens auch einen Beitrag zur Bildung emotionaler Wechselbarrieren.

Des Weiteren sind, wie bereits erwähnt, die **Mitarbeiterkompetenzen** – Fach- und Sachkompetenz, Methoden- bzw. Konzeptkompetenz, Sozialkompetenz und psychologische Kompetenz⁹²⁸ – essenziell für eine erfolgreiche Abwanderungsprävention und Kundenrückgewinnung. Um dies zu verdeutlichen, sollen nun im Rahmen des Kundenbeziehungslebenszyklus (siehe Kapitel 2.2) die zentralen Aktivitäten und Anforderungen an die Mitarbeiter speziell in den Abwanderungsgefährdungsphasen und der Rückgewinnungsphase betrachtet werden. Während sich die Mitarbeiteraktivitäten in den Gefährdungsphasen u.a. als „Eingehen auf Kundenwiderstände“, „Entschärfen der Konfliktsituation“, „umgehende, akzeptable Beseitigung des Kundenproblems“ und „Wiederherstellen von Konsens in der Kundenbeziehung“ charakteri-

„Ich spreche bei anderen Personen (Kunden, Bekannten usw.) positiv über dieses Unternehmen“, „Ich ermutige andere Personen (Freunde, Bekannte usw.), von diesem Unternehmen Leistungen zu beziehen“, „Ich möchte in den nächsten Jahren in diesem Unternehmen bleiben“, „Auch für etwas mehr Gehalt würde ich nicht ohne Weiteres zu einem anderen Unternehmen wechseln.“

⁹²³ Vgl. ROBBINS (2001), S. 522 f. Berechnung des Motivating Potential Scores: ((Tätigkeitsvielfalt + Ganzheitlichkeit der Aufgabe + Bedeutung der Aufgabe) / 3) * Autonomie * Feedback.

⁹²⁴ Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 131; WUNDERER/SCHLAGENHAUFER (1994), S. 122.

⁹²⁵ Vgl. REICHHELD/SASSER (1999), S. 148.

⁹²⁶ Vgl. WEBER (2006), S. 96. Mitarbeiterfluktuation ist mit erheblichen Kosten verbunden.

⁹²⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden BRUHN (2009b), S. 198.

⁹²⁸ Vgl. BRUHN (2009b), S. 244.

sieren lassen, beinhalten sie in der Rückgewinnungsphase vor allem die „Schaffung von Rückkehranreizen“, das „Überzeugen zur Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung“ und das „Halten des Kontakts zu wichtigen abgewanderten Kunden“. ⁹²⁹ Um gerade diese Aktivitäten erfolgreich ausführen zu können, sollten Customer Recovery Mitarbeiter einige Anforderungen erfüllen bzw. bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten vorweisen können. Hier sind z.B. das Beherrschen von Konfliktmanagement- und Verhandlungstechniken sowie die Kompetenz zur Entwicklung innovativer Problemlösungen und Strategien zur Verarbeitung negativer Erfahrungen im Kundenkontakt zu nennen. Speziell in einem Präventions- bzw. Rückgewinnungsgespräch ist besonderes Know-how und Fein-/Fingerspitzengefühl gefragt. ⁹³⁰ Rhetorische Fähigkeiten in Kombination mit Verhandlungsgeschick, Belastbarkeit, Kritikfähigkeit, Frustrationstoleranz und Ausgeglichenheit bilden die Grundanforderungen an die Customer Recovery Mitarbeiter in der Gesprächsführung.

Oftmals ist es gerade das Kundenkontaktpersonal, welches bei der Früherkennung von potenziellen Kundenabwanderungen eine entscheidende Rolle spielt. Negative, ablehnende Kundenäußerungen (z.B. Beschwerden, Reklamationen, Wechselandrohungen) oder auch erhöhtes Misstrauen seitens des Kunden gegenüber dem Mitarbeiter lassen auf eine mögliche Distanzierung schließen. Hier ist eine gewisse Sensibilität der Mitarbeiter für solche Abwanderungssignale gefragt.

Zur Messung der **Qualifikation** der Mitarbeiter im Kontext des Customer Recovery Managements eignen sich neben dem Mitarbeiterqualifikationsindex, in den alle vorgenannten Qualifikationsmerkmale einfließen, z.B. Kennzahlen wie der „durchschnittliche Ausbildungsgrad der Mitarbeiter“, die „Beteiligungsquote an Weiterbildungsprogrammen“, die „Anzahl der erworbenen Abschlüsse/Zertifikate bei Personalentwicklungsmaßnahmen“ oder auch der „Anteil an Kundenanfragen, der durch den Mitarbeiter unmittelbar abschließend beantwortet werden kann“. ⁹³¹ Zudem kann es sinnvoll sein, die „Anzahl der gestoppten Kundenabwanderungen bzw. zurückgezogenen Kündigungen“ sowie die „Anzahl der wieder aufgenommenen Geschäftsbeziehungen direkt nach einem Gespräch“ als Indizien für die Mitarbeiterkompetenz und auch -effizienz heranzuziehen. Ergänzend dazu ließe sich ferner die „Höhe der (proaktiv oder reaktiv) gesicherten Kundenwerte pro Mitarbeiter“ berechnen.

⁹²⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden STOCK-HOMBURG (2008), S. 684.

⁹³⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden SCHÜLLER (2007), S. 91, 101; SCHÄFER (1999), S. 80.

⁹³¹ Vgl. KAMMERER (2005), S. 81. Aufschluss über Qualität und Kompetenz gibt u.U. auch die „durchschnittliche Zeitdauer, die ein Mitarbeiter für eine Customer Recovery Aufgabe benötigt“.

Die Leistung eines Mitarbeiters ist zum einen von seinem persönlichen Einsatz und zum anderen von seinem Potenzial abhängig.⁹³² Hieran knüpfen die Anreiz- und Personalentwicklungssysteme an, die darauf abzielen, durch zweckmäßige Instrumente und Maßnahmen einerseits die Mitarbeiter eines Unternehmens dazu zu bewegen, ihre Fähigkeiten in der vom Unternehmen gewünschten Weise einzusetzen, und andererseits die humanen Potenziale zum Nutzen des Unternehmens und der Mitarbeiter weiterzuentwickeln (siehe Kapitel 5.2.4.1.4).⁹³³

In Tabelle 23 sind ausgewählte, zentrale Kennzahlen in Bezug auf die Customer Recovery Mitarbeiter überblicksartig dargestellt.

Customer Recovery Mitarbeiter	
Ziele	Kennzahlen
Steigerung Mitarbeiterzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiterzufriedenheitsindex ▪ Krankheitsquote, Krankenstand; Anzahl der Fehltage bzw. Fehlzeiten ▪ Anzahl der Mitarbeiterbeschwerden ▪ Versetzungswunschquote
Steigerung Mitarbeiterbindung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiterbindungsindex ▪ Fluktuationsquote = Zahl der von Mitarbeitern ausgehenden Kündigungen/ Gesamtzahl der Mitarbeiter ▪ Durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer im Customer Recovery Management = gesamte Dienstjahre der Mitarbeiter/Mitarbeiteranzahl
Steigerung Mitarbeiterkompetenz/-qualifikation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiterqualifikationsindex ▪ Kompetenzfit (Differenz Soll- und Ist-Qualifikationsprofil) ▪ Anzahl der Facharbeiter; Facharbeiteranteil ▪ Anteil der Mitarbeiter mit Zusatzqualifikationen (z.B. Konflikttraining) ▪ Beteiligungsquote an Weiterbildungsmaßnahmen ▪ Anzahl der erworbenen Abschlüsse/Zertifikate im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen (pro Mitarbeiter) ▪ Anteil von Kundenanfragen, der vom Mitarbeiter direkt und abschließend beantwortet werden kann ▪ Kundenorientierungsindex (Einstellung und Verhalten) ▪ Durchschnittl. Zeitdauer, die ein Mitarbeiter für eine Recovery-Aufgabe benötigt ▪ Anzahl der gestoppten Kundenabwanderungen oder zurückgezogenen Kündigungen ▪ Anzahl der wieder aufgenommenen Geschäftsbeziehungen direkt nach einem Rückgewinnungsgespräch ▪ Höhe der (proaktiv oder reaktiv) gesicherten Kundenwerte pro Mitarbeiter
Steigerung Mitarbeitermotivation/-engagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivationsindex; Engagementindex ▪ Krankheitsquote, Krankenstand; Anzahl der Fehltage bzw. Fehlzeiten ▪ Durchschnittliche Anzahl der von Mitarbeitern vorgebrachten Inputs im Rahmen von Ideen-Workshops ▪ Anzahl der Verbesserungsvorschläge (z.B. Entwicklung „Checkliste Abwanderungsprävention“, „Leitfaden Rückgewinnung“); Verbesserungsvorschlagsquote ▪ Anzahl freiwilliger Überstunden ▪ Anteil der Entlohnung, der mit der Erreichung der Customer Recovery Ziele verbunden ist ▪ Anzahl und Wert der (nicht-)materiellen Anreize (z.B. finanzielle Prämien, Auszeichnung zum „Mitarbeiter des Monats“) ▪ Motivating Potential Score ▪ Zufriedenheit mit dem Customer Recovery Anreizsystem

Tabelle 23: Ausgewählte Kennzahlen für die Customer Recovery Mitarbeiter
Quelle: Eigene Darstellung

⁹³² Vgl. LINK (2009a), S. 234.

⁹³³ Vgl. LINK (2009a), S. 29 und die dort angeführte Literatur.

5.2.5 Wettbewerbsperspektive

Marketing als Führung der Unternehmung vom Markt her wird oftmals so interpretiert, dass darunter eine reine Orientierung an den Anforderungen der Kunden zu verstehen ist.⁹³⁴ Vernachlässigt wird dabei, dass das Leistungsniveau der Wettbewerber sowohl aus Sicht der Kunden als auch des Unternehmens als Benchmark anzusehen ist. Für ein professionelles Customer Recovery Management ist daher die Einbeziehung der Konkurrenten in seine Entscheidungen unerlässlich. Neben der Kundenmodellierung ist also auch die **Konkurrentenmodellierung** in Form einer Abbildung des Verhaltens und Leistungsangebots der Wettbewerber einschließlich der Konsequenzen für das eigene Unternehmen unbedingt notwendig (Kennzahl: „Anzahl von Wettbewerbsanalysen“).⁹³⁵

Im Rahmen einer ganzheitlichen Betrachtungsweise tangieren Kundenabwanderungen nicht nur die jeweils betroffene Unternehmung, sondern auch deren Wettbewerber.⁹³⁶ Einem **Kundenpotenzialverlust für das Unternehmen** steht i.d.R. ein **Kundenpotenzialzuwachs für die bzw. den stärksten Wettbewerber** gegenüber. Demnach wirken sich Kundenabwanderungen doppelt negativ für ein Unternehmen aus.

Um einen umfassenden Überblick über die Wettbewerbssituation und die Entwicklung des Kundenbestands zu erlangen, bietet es sich für Unternehmen an, Kundenmigrationsanalysen durchzuführen respektive **Zu- und Abwanderungsbewegungen** von Kunden in Form einer **Bilanz** zu erfassen.⁹³⁷ In diesem Zusammenhang sind ergänzend auch **Kunden(wert)flussrechnungen** sinnvoll, die auf der Basis von Kundenstambewegungen die Veränderungen des aggregierten Kundenwerts (Customer Equity) zwischen zwei Perioden ausweisen (siehe Kapitel 4.2.4.1).⁹³⁸

Eine Befriedigung der Kundenwünsche durch das Angebot qualitativ hochwertiger Leistungen allein ist nicht unbedingt ausreichend dafür, einen Kunden langfristig an einen Anbieter zu binden.⁹³⁹ Bieten nämlich die Wettbewerber ein (deutlich) höheres Maß an Kundenbefriedigung bzw. sind die Angebote anderer Wettbewerber aus der Perspektive des Kunden unter Kosten-Nutzen-Aspekten vorteilhafter, so kann dies zur Beendigung der Geschäftsbeziehung seitens des Kunden führen (siehe die wett-

⁹³⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK/SEIDL (2008a), S. 79.

⁹³⁵ Zur systematischen Konkurrenzanalyse (Competitive Intelligence) siehe MICHAELI (2006).

⁹³⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden SEIDL (2009), S. 26.

⁹³⁷ Vgl. KRAFFT (2002), S. 50 ff.; REICHHELD/SASSER (1990), S. 108 ff.

⁹³⁸ Vgl. REINECKE (2004), S. 345.

⁹³⁹ Vgl. TECKLENBURG (2008), S. 78.

bewerbsbezogenen Abwanderungsgründe in Abbildung 18).⁹⁴⁰ Demnach besteht also ein Zusammenhang zwischen einer Kundenabwanderung und der durch den Kunden bewerteten **Attraktivität des Konkurrenzangebots**, wie es bereits im Rahmen der Sozialen Austauschtheorie ausführlich dargelegt worden ist (Kapitel 2.4.1). Dabei ist es auch von Bedeutung, ob bzw. inwieweit der Kunde über die Leistungen anderer Wettbewerber informiert ist: „[...] *the level of objective and subjective knowledge about alternatives has a direct effect on likelihood of defection.*“⁹⁴¹ Ebenso bestätigen die Arbeiten von SING und STEWART einen grundsätzlichen Einfluss der Existenz von Alternativen bzw. alternativer Beziehungen auf Kundenabwanderungsverhalten und -entscheidung (Kennzahl: „Anzahl von Alternativen“).⁹⁴² Damit eng verbunden sind auch die Aspekte einer Globalisierung der Märkte sowie einer zunehmenden Transparenz der Wettbewerber (v.a. im Zuge des rasanten Internetwachstums), welche durch das Customer Recovery Management einkalkuliert werden müssen. Mit steigender Anzahl der Anbieter auf den Märkten und steigender Markttransparenz erhöhen sich in der Tendenz die Wahrscheinlichkeit der Identifikation alternativer, attraktiver Geschäftsbeziehungen und somit grundsätzlich auch die Wahrscheinlichkeit einer Beendigung der aktuellen Beziehung durch den Kunden.⁹⁴³

Wie soeben beschrieben, können Kundenabwanderungsprozesse u.a. durch das Wettbewerbsumfeld ausgelöst werden. Diesbezüglich können Maßnahmen innerhalb der Produkt- und Preispolitik (z.B. qualitativ oder preislich überlegenes Angebot, Sonderaktionen, Markteinführung innovativer oder technologisch überlegener Produkte), der Kommunikationspolitik (z.B. Werbemaßnahmen, gezieltes Abwerben) wie auch der Distributionspolitik (z.B. Erweiterung des Standortnetzes, Direktlieferungen, Online-Vertrieb) der Wettbewerber dazu führen, Kunden zu einem Anbieterwechsel zu bewegen.⁹⁴⁴ Tabelle 24 zeigt hierzu ausgewählte Kennzahlen für die Wettbewerbsperspektive, welche auf die Kundenzufriedenheit mit dem unternehmerischen bzw. Customer Recovery spezifischen Marketing-Mix in Relation zum Wettbewerb abstellen. Damit lässt sich die eigene Wettbewerbsposition, d.h. die Erfolgsposition des Unternehmens beim Kunden im Vergleich zur Konkurrenz, ermitteln. Die relative Wettbewerbsposition (Kennzahlen, wie z.B. relativer Marktanteil, relative Leistungs-

⁹⁴⁰ Vgl. YANAMANDRAM/WHITE (2006), S. 176 f.; LINK/SEIDL (2008a), S. 79; GAMS (2002), S. 107.

⁹⁴¹ CAPRARO/BRONIARCZYK/SRIVASTAVA (2003), S. 171; siehe auch Kapitel 2.4.2 (HIRSCHMAN).

⁹⁴² Vgl. STEWART (1998b), S. 240 f. (Model of the Exit Process); SINGH (1990), S. 1 ff.

⁹⁴³ Vgl. SCHARFF (2005), S. 63.

⁹⁴⁴ Vgl. SEIDL (2008), S. 27; EICKBUSCH (2002), S. 47 f.; FISCHER/SCHMÖLLER (2006), S. 500: Veränderung des Marketing-Mix bestehender Wettbewerber als Frühwarnindikator einer Abwanderung.

qualität) wird übrigens in der PIMS-Studie als eine der Haupteinflussgrößen des Unternehmenserfolgs – operationalisiert über den ROI und den Cash Flow – herausgestellt.⁹⁴⁵

Vor diesem Hintergrund ist abermals die Bedeutung von **Lost Customer Analysen** als außerordentlich hoch einzustufen, weil durch sie oftmals frühzeitig das Aufkommen neuer Wettbewerber oder neuer Leistungsangebote sichtbar wird.⁹⁴⁶ Insofern spielen sie auch eine zentrale Rolle für die Konkurrentenmodellierung.⁹⁴⁷ Ferner liefern sie wichtige Anhaltspunkte für das Customer Recovery Management, denn der Präventions- bzw. Rückgewinnungserfolg wird u.a. von dem Leistungsangebot des (stärksten) Wettbewerb(er)s beeinflusst. Besteht seitens des Unternehmens hierüber umfassende Kenntnis, kann Kundenabwanderungen mit entsprechenden Angeboten rechtzeitig vorgebeugt bzw. können abgewanderte Kunden gezielt zurückgewonnen werden. Die relevanten Informationen werden in der Wettbewerberdatenbank abgespeichert (siehe Kapitel 5.2.4.1.3).

Hinweise auf eine möglicherweise gefährdete Kundenbeziehung kann eine Analyse der kundenseitigen Nutzungshäufigkeit von Leistungen des Wettbewerbs liefern. So gibt die Kennzahl „Anzahl der in Anspruch genommenen Wettbewerbsleistungen des Kunden pro Periode“, wie z.B. getätigte Transaktionen bei anderen Banken, Telefonate über einen anderen Telefonanbieter bzw. in andere Mobilfunknetze oder gekaufte Konkurrenzprodukte, evtl. darüber Aufschluss. Eine damit in engem Zusammenhang stehende Kennzahl ist der „Share of Customer“. Auch wenn diese Kennzahlen aufgrund der in vielen Fällen mangelnden Informationsgrundlage⁹⁴⁸ relativ schwer zu ermitteln sind, stellen sie doch wichtige Erklärungsgrößen für die Kundenabwanderungswahrscheinlichkeit dar.

Darüber hinaus ist es für die Formulierung einer Customer Recovery Wettbewerbsstrategie auch wichtig, strukturelle **Wettbewerbsdeterminanten** zu identifizieren, die auf die Wettbewerbsintensität schließen lassen.⁹⁴⁹ Als Beispiele können in Anlehnung an die Wettbewerbstriebkräfte nach PORTER die Anzahl der Unternehmen im

⁹⁴⁵ Vgl. MACHARZINA/WOLF (2008), S. 365; siehe hierzu auch die PIMS-Studie in Fußnote 559.

⁹⁴⁶ Vgl. LINK/WEISER (2006), S. 125.

⁹⁴⁷ Vgl. LINK/SEIDL (2008a), S. 79 ff.

⁹⁴⁸ Oftmals verfügen Außendienstmitarbeiter über Informationen bezüglich der Verwendungshäufigkeit von Wettbewerbsprodukten. Auch durch Kundenbefragungen können die entsprechenden Informationen gewonnen werden, z.B.: „Wie viel € geben Sie insgesamt für Produkt/Leistung X aus und welcher Anteil fällt davon auf Anbieter X?“

⁹⁴⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden LINK/WEISER (2006), S. 111 ff.; ROOS ET AL. (2004), S. 256 ff.

Markt bzw. in der Branche, der Bedrohungsgrad durch neue Konkurrenten oder Ersatzprodukte wie auch die Wettbewerbsstruktur und die Stabilität der Marktanteile genannt werden. Zur Charakterisierung der Wettbewerbssituation kann ferner die Gleichartigkeit der im Markt angebotenen Leistungen (Produkte, Preise etc.) herangezogen werden (Kennzahl: „Anteil gleichartiger Leistungen im Angebotspektrum von konkurrierenden Unternehmen“). Es ist davon auszugehen, dass die Abwanderungsneigung von Kunden umso geringer ist, je mehr sich die Leistungen der Wettbewerber ähneln, da sich in dem Fall der Aufwand zu wechseln bei einem (wenn überhaupt) geringfügigen Nutzenzuwachs für den Kunden kaum lohnt.

Wie aus den vorstehenden Erläuterungen hervorgeht, hat die Wettbewerbsperspektive Auswirkungen auf alle anderen Perspektiven der Customer Recovery Scorecard.

In Tabelle 24 sind wichtige Ziele und Kennzahlen im Rahmen der Wettbewerbsperspektive einer Customer Recovery Scorecard zusammenfassend dargestellt.

Customer Recovery Wettbewerbsperspektive	
Ziele	Kennzahlen
Konkurrenzfähige Produkt-/Dienstleistungspolitik im Customer Recovery Management *	$\text{Relative Produkt-/Dienstleistungszufriedenheit} = \frac{\text{Zufriedenheit mit der unternehmerischen bzw. Customer Recovery spezifischen Produkt-/Dienstleistungspolitik}}{\text{Zufriedenheit mit der Produkt-/Dienstleistungspolitik des (stärksten) Wettbewerb(er)s}}$
Konkurrenzfähige Preispolitik im Customer Recovery Management **	$\text{Relative Preiszufriedenheit} = \frac{\text{Zufriedenheit mit der unternehmerischen bzw. Customer Recovery spezifischen Preispolitik}}{\text{Zufriedenheit mit der Preispolitik des (stärksten) Wettbewerb(er)s}}$
Konkurrenzfähige Kommunikationspolitik im Customer Recovery Management ***	$\text{Relative Kommunikationszufriedenheit} = \frac{\text{Zufriedenheit mit der unternehmerischen bzw. Customer Recovery spezifischen Kommunikationspolitik}}{\text{Zufriedenheit mit der Kommunikationspolitik des (stärksten) Wettbewerb(er)s}}$
Konkurrenzfähige Distributionspolitik im Customer Recovery Management ****	$\text{Relative Distributionszufriedenheit} = \frac{\text{Zufriedenheit mit der unternehmerischen bzw. Customer Recovery spezifischen Distributionspolitik}}{\text{Zufriedenheit mit der Distributionspolitik des (stärksten) Wettbewerb(er)s}}$
Konkurrenzfähiger Marketing-Mix im Customer Recovery Management	$\text{Relative Gesamtzufriedenheit} = \frac{\text{Zufriedenheit mit dem unternehmerischen bzw. Customer Recovery spezifischen Marketing-Mix}}{\text{Zufriedenheit mit dem Marketing-Mix des (stärksten) Wettbewerb(er)s}}$

Wettbewerbsfähige Marktposition zur Sicherung von Kundenwerten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl von Wettbewerbsanalysen ▪ Anzahl von Lost Customer Analysen ▪ Anzahl von Alternativen im Markt ▪ Anzahl der Wettbewerber, Anzahl der Anbieter auf den Märkten bzw. in der Branche ▪ Relativer Marktanteil = Marktanteil des Unternehmens/Marktanteil des stärksten Konkurrenten ▪ Stabilität der Marktanteile ▪ Konzentrationsgrad auf der Anbieterseite, Wettbewerbsintensität ▪ Bedrohungsgrad durch neue Konkurrenten oder Ersatzprodukte, Wahrscheinlichkeit des Markteintritts neuer Konkurrenten ▪ Anteil gleichartiger Leistungen im Angebotsspektrum von konkurrierenden Unternehmen ▪ Intensität der Markttransparenz ▪ Anzahl der in Anspruch genommenen Wettbewerbsleistungen des Kunden pro Periode ▪ Share of Customer
*	z.B. Produkt-/Dienstleistungsqualität, Produktdesign, Value Added Services, Individualisierung, Kundenintegration
**	z.B. Preis-/Leistungsverhältnis, Preisniveau, -transparenz, -sicherheit, -fairness, -vertrauen, -zuverlässigkeit; Rabatte/Boni
***	z.B. „Integrierte Kommunikation“, Individualisierung der Kundenansprache
****	z.B. Vertriebskanäle (Multi-Channel-Ansatz); Lieferservice (Lieferzeit, -bereitschaft, -zuverlässigkeit, -flexibilität)

Tabelle 24: Ausgewählte Kennzahlen der Wettbewerbsperspektive einer Customer Recovery Scorecard
Quelle: Eigene Darstellung

5.2.6 Customer Recovery Scorecard im Gesamtüberblick

Auf Basis der vorigen Ausführungen werden die einzelnen Perspektiven nun in einen Gesamtzusammenhang gestellt (Abbildung 35). Dabei erfolgt eine Visualisierung der Ursache-Wirkungs-Ketten zwischen denjenigen Zielgrößen und Kennzahlen, die für die Erfolgsmodellierung im Customer Recovery Management als besonders wichtig erachtet werden.⁹⁵⁰

Wie bereits angedeutet, erfordert eine professionelle Planung und Steuerung der Wirkungsketten eine ausreichende Kenntnis über die intra- und interspektivischen Wirkungsbeziehungen zwischen den Kennzahlen.⁹⁵¹ Diesem Anspruch wird die Customer Recovery Scorecard zumindest dahingehend gerecht, dass analysiert wird, ob grundsätzlich eine logische Kausalität bzw. ein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen den Maßgrößen besteht und wenn ja, ob diese positiv oder negativ miteinander korrelieren.

⁹⁵⁰ Neben der Konsistenz sollte die Customer Recovery Scorecard auch alle anderen Gütekriterien für KZS erfüllen (siehe hierzu Tabelle 6). Zur Beurteilung einer BSC anhand der definierten Gütekriterien siehe ausführlich REINECKE (2004), S. 110 ff.

⁹⁵¹ Vgl. hierzu und im Folgenden SEIDL (2009), S. 29 f.

Zur Optimierung des Konzepts einer ganzheitlichen Erfolgsmodellierung im Rahmen des Customer Recovery Managements wäre es sinnvoll, nicht nur die Vorzeichen der Ursache-Wirkungs-Ketten, sondern auch – falls möglich und wirtschaftlich vertretbar – die exakte Stärke der Wirkungsbeziehungen zwischen den Erfolgsindikatoren zu ermitteln (d.h. mathematische Verknüpfung, genaue Funktionsverläufe), was allerdings sehr diffizil und komplex ist.⁹⁵² Hierfür bietet sich einerseits die Zuhilfenahme statistischer Verfahren an (z.B. Regressions-, Kausalanalysen), andererseits kann auf die Ergebnisse empirischer Analysen und mit der Zeit auf unternehmenseigene Erfahrungswerte⁹⁵³ zurückgegriffen werden. Mehrfach wurde in dieser Arbeit darauf aufmerksam gemacht, dass die Zusammenhänge als kontextspezifisch zu betrachten sind (keine „Automatismen“)⁹⁵⁴ und daher von jedem Unternehmen eigene Analysen bezüglich der genauen Ursache-Wirkungs-Beziehungen angestellt werden müssen.⁹⁵⁵ Da allerdings bereits die Identifikation genereller Kausalzusammenhänge im Rahmen der Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung den meisten Unternehmen Schwierigkeiten bereitet, ist davon auszugehen, dass deren Quantifizierung bis dato noch weniger Verbreitung in der Praxis gefunden hat.

Aufgrund der erläuterten Tatsache, dass eine allgemeingültige Bestimmung der exakten Kausalbeziehungen zwischen den einzelnen Customer Recovery Parametern nicht möglich ist, wird in vorliegender Arbeit bewusst auf die Darstellung konkreter Kurvenverläufe verzichtet.⁹⁵⁶ Wichtiger als die Verläufe erscheint uns die Frage, ob die Variablen grundsätzlich eher stark oder schwach miteinander korrelieren. In nachfolgender Abbildung 35 wird – unter Zugrundelegung aller im Vorfeld aufgeführten theoretischen und empirischen Anhaltspunkte zu Beziehungen zwischen relevanten Customer Recovery Maßgrößen und Zielen – eine zusammenfassende, ganzheitliche Erfolgsmodellierung des Customer Recovery Managements erstellt. Dabei gibt die Farbe der Pfeile Aufschluss über die angenommene Stärke der Ursache-Wirkungs-Beziehung, basierend auf der Anzahl theoretischer und empirischer Belege (siehe Kapitel 5.2.1 bis 5.2.5) für den jeweiligen Kausalzusammenhang.

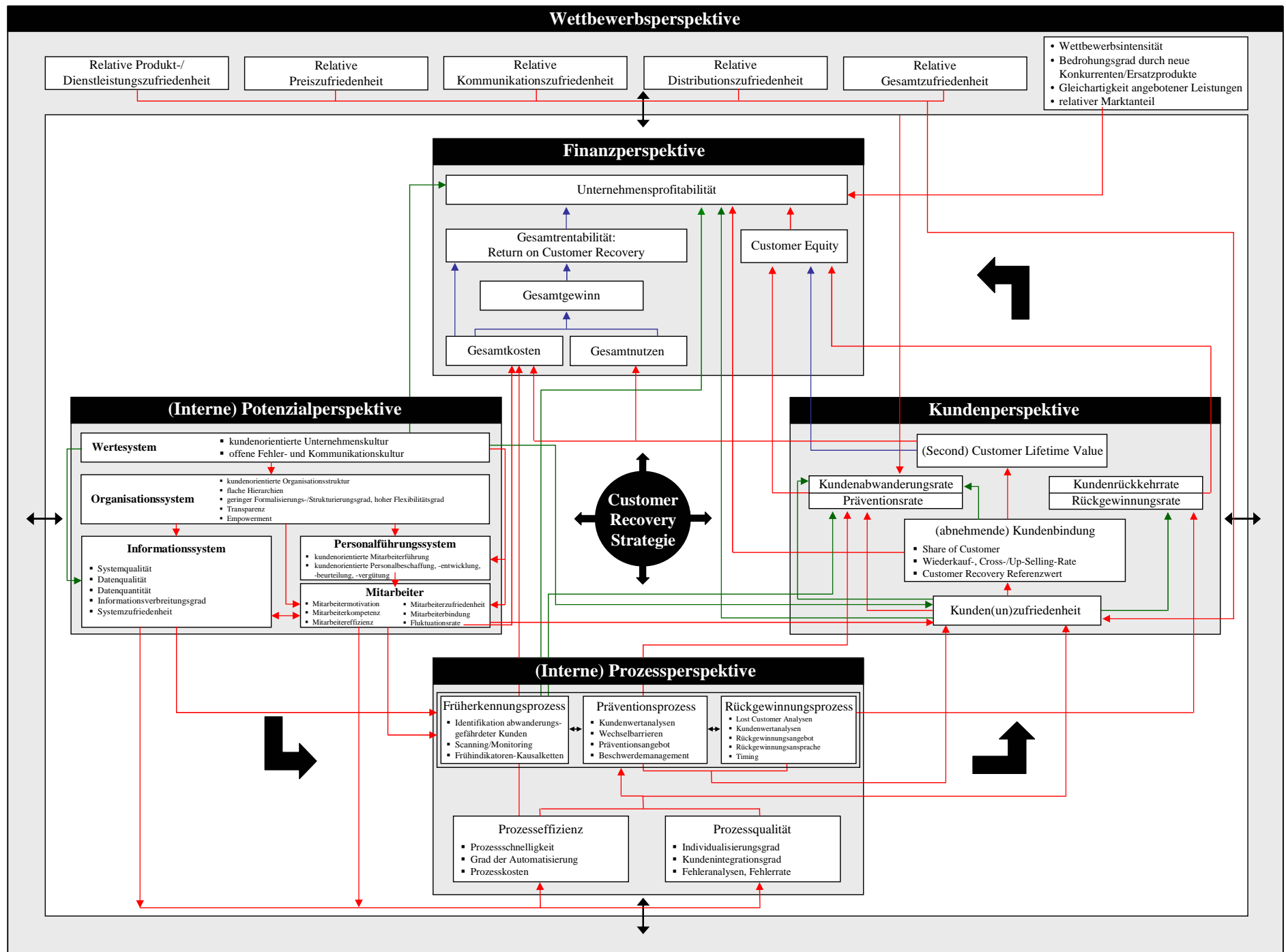
⁹⁵² Vgl. GLEIBNER/ROMEIKE (2005), S. 66.

⁹⁵³ Vgl. HENN/DUFFNER (2001), S. 36: unternehmensinterner Aufbau von Wissen via Trial-and-Error-Prozess; siehe auch SELCHERT (2003), S. 29.

⁹⁵⁴ Vgl. BRUHN (2000), S. 527.

⁹⁵⁵ Das „blinde“ Übertragen empirisch bestätigter Kausalzusammenhänge auf das eigene Unternehmen gilt als Hauptursache für das Scheitern von CRM-Projekten (vgl. KAMMERER (2005), S. 147 f.).

⁹⁵⁶ Eine Übersicht über vermutete Kurvenverläufe CRM-relevanter Wirkungsbeziehungen liefert z.B. KAMMERER (2005), S. 151 ff.



→ theoretisch fundierte und durch geringe Anzahl empirischer Studien (<5) belegte Ursache-Wirkungs-Beziehung
→ theoretisch fundierte und empirisch vielfach belegte (>5) Ursache-Wirkungs-Beziehung; starker Zusammenhang
→ mathematische Verknüpfung

Da in dieser Darstellung nur die zentralen Ursache-Wirkungs-Beziehungen im Customer Recovery Management betrachtet werden, finden rein theoretisch fundierte Kausalketten hier keine Berücksichtigung (siehe hierzu die Erläuterungen im Text, Kapitel 5.2.1 bis 5.2.5).

Abbildung 35: Customer Recovery Scorecard im Gesamtüberblick – ausgewählte Ursache-Wirkungs-Ketten
Quelle: Eigene Darstellung

6 Status Quo des Customer Recovery Controlling in der Praxis: Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

6.1 Design der empirischen Untersuchung

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, den gegenwärtigen Stand – Status Quo – des Customer Recovery Controlling in deutschen Dienstleistungsunternehmen zu ermitteln und damit einen Einblick in die Unternehmenspraxis zu geben. Aus den im Rahmen der Studie gewonnenen Erkenntnissen lassen sich dann Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen ableiten, die es den entsprechenden Entscheidungsträgern ermöglichen sollen, Ansatzpunkte zur Verbesserung ihres Controlling für die Unterstützung des Customer Recovery Managements zu bekommen und daraufhin ggf. Maßnahmen einzuleiten.

Zwecks Erhebung des aktuellen Entwicklungsstandes wurden im Februar 2010 Führungskräfte namhafter Unternehmen aus den Bereichen Marketing/Vertrieb/CRM und Controlling befragt. Dabei handelt es sich um so genannte „Key Informants“,⁹⁵⁷ die qualifizierte Auskünfte bezüglich des Customer Recovery Controlling geben können. Als Datenerhebungsmethode wurde eine schriftliche Befragung mittels eines standardisierten, elektronischen Fragebogens gewählt.⁹⁵⁸

Für die Modellierung der Grundgesamtheit wurde auf den Datenpool von HOPPENSTEDT zurückgegriffen.⁹⁵⁹ Die Auswahl erfolgte nach dem Konzentrationsverfahren.⁹⁶⁰ Bei dieser Form der bewussten, nicht zufallsgesteuerten Auswahl konzentriert man sich auf die bedeutendsten statistischen Einheiten in Bezug auf ein bestimmtes Merkmal (hier: Customer Recovery Management und Controlling). D.h. man beschränkt sich auf diejenigen Merkmalsträger, deren Merkmalsausprägungen so stark sind, dass sie die Verteilung dieses Merkmals in der Grundgesamtheit dominieren.

Aufgrund der signifikanten Anwendungsrelevanz wird in dieser Studie der Fokus auf den Dienstleistungssektor und darin speziell auf folgende Branchen gelegt:

⁹⁵⁷ Vgl. HILDEBRAND (1997), S. 98.

⁹⁵⁸ Vgl. HERRMANN/HOMBURG (1999), S. 27 f.; Umfragetool: Lime Survey (Version 1.82).

⁹⁵⁹ Diese Firmendatenbank bildet deutsche mittelständische und große Unternehmen nahezu vollständig ab (vgl. MANN (2004), S. 249; HILDEBRAND (1997), S. 98). Sie gilt als seriös und wird kontinuierlich aktualisiert. Die HOPPENSTEDT-Firmenprofile sind als die beste zur Verfügung stehende Auswahlbasis anzusehen. Zudem beruht eine Vielzahl von empirischen Untersuchungen der deutschen Wissenschaft auf dieser Datenbank, so dass sich auch die vorliegende Arbeit hieran anlehnt.

⁹⁶⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden HAMMANN/ERICHSON (2000), S. 136 f. Das Konzentrationsverfahren wird auch Abschneideverfahren bzw. cut-off sampling genannt.

- Finanzdienstleistung (Banken, Kreditkartenherausgeber, Versicherungen),
- Telekommunikation,
- Energie,
- Krankenkassen.

Diese Branchen wurden als Referenz ausgewählt, da Kundenabwanderungen hier eine besonders immanente Rolle spielen. Zudem herrschen hier oftmals vertragliche Geschäftsbeziehungen vor, so dass ein vergleichsweise hohes kundenbezogenes Informationsniveau in den Unternehmen besteht und daher die Möglichkeiten einer Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention bzw. Kundenrückgewinnung wie auch eines entsprechenden Controlling am besten einzuschätzen sind.

Innerhalb dieser Branchen haben wir uns wiederum auf die jeweils größten Unternehmen konzentriert. Es ist davon auszugehen, dass es sich hierbei um die anwendungsrelevantesten Unternehmen im Hinblick auf das Customer Recovery Controlling handelt. Die Antworten dieser Großunternehmen auf die Untersuchungsfragen werden als sehr wichtig in Bezug auf den Erhebungsgegenstand erachtet. Hier ist die Chance am größten, einen Einblick in „Best Practice“ i.S.e. professionellen Customer Recovery Controlling zu erlangen. Infolgedessen fokussiert diese Studie auf die jeweils umsatzstärksten Unternehmen einer Branche.

Demgegenüber werden kleine und mittelständische Unternehmen in der Studie außen vor gelassen, da in solchen Unternehmen aufgrund des geringen Verbreitungsgrades von Customer Recovery Controlling keine wesentlichen neuen Erkenntnisse zu erwarten sind. Insofern kann die Studie nicht generell, sondern nur für Großunternehmen der ausgewählten Branchen als repräsentativ angesehen werden.

Von den insgesamt 286 Experten,⁹⁶¹ die per Email personalisiert auf den Online-Fragebogen (siehe Anhang) aufmerksam gemacht wurden, haben 92 den Fragebogen ausgefüllt zurückgesendet,⁹⁶² was einer Rücklaufquote von 32,17% entspricht – ein Ergebnis, das wir als ausgesprochen zufriedenstellend beurteilen. Basierend auf dieser erfreulich hohen Rücklaufquote können aus den Untersuchungsergebnissen zukunftsweisende, interessante Tendenzen und wichtige Rückschlüsse in Bezug auf das Customer Recovery Controlling abgeleitet werden.

⁹⁶¹ Pro Unternehmen wurde nur ein Experte angeschrieben. Die Auswahl der Ansprechpartner erfolgte über die HOPPENSTEDT-Datenbank bzw. über das Online-Business-Netzwerk XING.

⁹⁶² Die Fragen des Fragebogens wurden als „Pflichtfragen“ klassifiziert, d.h. sämtliche Fragen mussten beantwortet werden. Somit sind alle zurückgesendeten Online-Fragebögen umfassend ausgefüllt.

Nachfolgende Abbildung 36 zeigt die Branchenzugehörigkeit der Untersuchungsteilnehmer im Überblick.

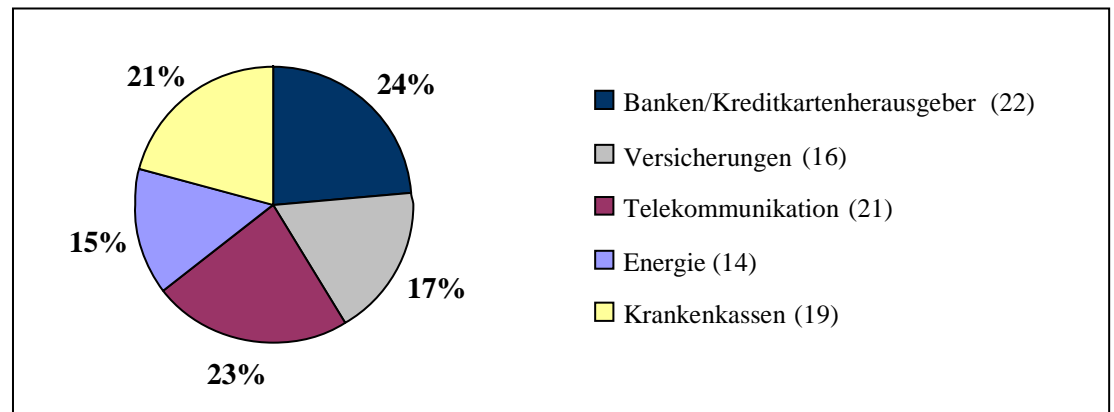


Abbildung 36: Branchenzusammensetzung der Stichprobe (n = 92)⁹⁶³

Quelle: Eigene Darstellung

Der Fragebogen umfasst insgesamt 13 Fragen, die im Rahmen eines Pretests auf Verständlichkeit und Vollständigkeit geprüft wurden. Der Pretest führte zu kleineren Formulierungsänderungen einzelner Items. Bei der Untersuchung stehen vor allem folgende Fragenkomplexe im Vordergrund:

1. Welche (relative) Bedeutung wird grundsätzlich der Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung beigemessen?
2. Wie ist das Customer Recovery Controlling im Unternehmen organisiert?
3. Verlangt die Unternehmensleitung einen Nachweis der Effektivität und Effizienz von Customer Recovery Maßnahmen bzw. des gesamten Customer Recovery Managements?
4. Inwieweit werden bestimmte Controllinginstrumente im Rahmen des Customer Recovery Managements eingesetzt?
5. Welche Frühwarnindikatoren der Kundenabwanderung werden verwendet?
6. Welche Kennzahlen (Finanz-, Markt-/Kunden-, Prozess-, Potenzialkennzahlen) werden im Customer Recovery Controlling erhoben?
7. Existiert ein Customer Recovery Kennzahlensystem?
8. Wie hoch sind die jährliche Kundenabwanderungsrate sowie die durchschnittliche Präventions- und Rückgewinnungsrate?

⁹⁶³ Mit n=92 handelt es sich bei dieser Studie im Vergleich zu den Fallzahlen anderer Untersuchungen, die im Rahmen des Kundenabwanderungs- bzw. Kundenrückgewinnungsmanagements vorliegen (z.B. BRUHN/MICHALSKI (2001): n=50, COULTER/LIGAS (2000): n=5; DETECON (2009): n=55, ROOS (1999a): n=27, SAUERBREY/HENNING (2000): n=17), um eine relativ große Fallzahl.

Aufbauend auf diesen Fragestellungen soll ferner der Zusammenhang zwischen dem unternehmerischen Entwicklungsstand des Customer Recovery Controlling und dem Präventions- bzw. Rückgewinnungserfolg analysiert werden.

6.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Im Zuge der Datenanalyse geht es nun darum, die gesammelten und aufbereiteten Daten zu aussagekräftigen Maßzahlen und Grafiken zusammenzufassen.⁹⁶⁴ Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der durchgeführten Erhebung zum State of the Art des Customer Recovery Controlling in der (groß-)unternehmerischen Praxis mit Hilfe von deskriptiven Auswertungen dargestellt und diskutiert.

Zu Beginn des Fragebogens wurden die Führungskräfte gebeten, ihre Einschätzung hinsichtlich der relativen Bedeutung bzw. aktuellen und künftigen Prioritätensetzung von Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung in ihrem Unternehmen abzugeben. Dazu sollten die Fachexperten 100 Prozentpunkte für die Bedeutung der jeweiligen Customer Recovery Teilbereiche aufteilen. Abbildung 37 zeigt die Ergebnisse dazu.

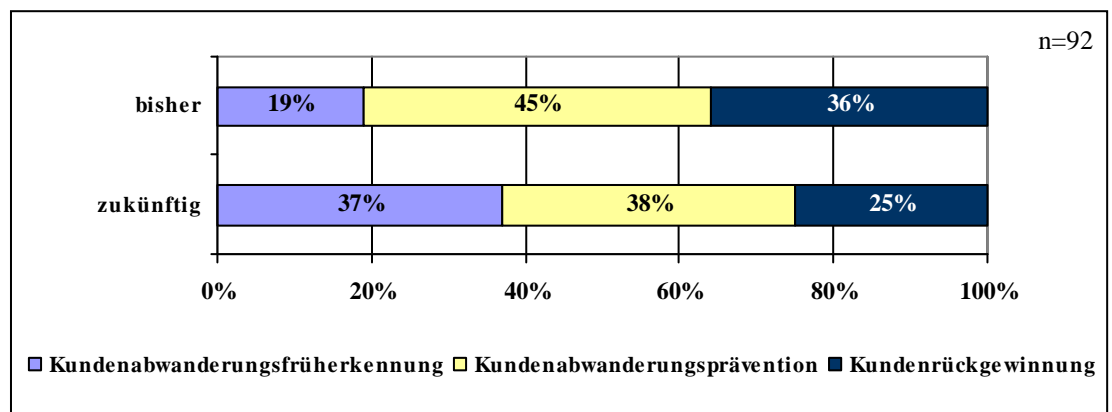


Abbildung 37: Relative Bedeutung der Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung (bisher und zukünftig)

Quelle: Eigene Darstellung

Die Ergebnisse zeigen zum einen, dass der proaktive Umgang mit Kundenabwanderung gegenüber einem reaktiven sowohl aktuell als auch zukünftig dominiert; das Bedeutungsverhältnis zwischen Früherkennung/Prävention und Rückgewinnung be-

⁹⁶⁴ Vgl. KUB (2007), S. 173.

trägt gemäß den Experteneinschätzungen aktuell knapp 2:1 (64%:36%) und wird künftig sogar auf 3:1 (75%:25%) prognostiziert. Zum anderen erfährt die Kundenabwanderungsfrüherkennung im Zeitvergleich einen großen Bedeutungszuwachs (von 19% auf 37%), wohingegen die Abwanderungsprävention und vor allem die Kundenrückgewinnung in ihrer Bedeutung zukünftig Prozentpunkte einbüßen.

Schlüsselergebnis 1: Die proaktive Verhinderung von Kundenabwanderung und insbesondere die Früherkennung werden zukünftig an Bedeutung gewinnen.

Die folgende Frage zielt auf die Organisation des Customer Recovery Controlling ab. Lediglich 13 von den insgesamt 92 an der Untersuchung teilgenommenen Unternehmen (14,1%) gaben an, keine institutionell verankerte Stelle zu haben, die (auch) für das Controlling von Kundenabwanderung bzw. -rückgewinnung zuständig ist. Die Führungskräfte der übrigen 79 Unternehmen bejahten diese Frage, d.h. bei 85,9% wird ein derartiges Controlling zumindest in irgendeiner Art und Weise von einem Mitarbeiter erledigt. Nimmt man eine branchenspezifische Betrachtung vor, so nehmen die Banken/Kreditkartenherausgeber (22) und Telekommunikationsunternehmen (20) bezüglich der institutionellen Verankerung eines Customer Recovery Controlling eine Vorreiterrolle ein, gefolgt von Versicherungen (14), Krankenkassen (14) und Energieunternehmen (9). Gemessen an der Branchenverteilung der Untersuchungsteilnehmer (siehe Abbildung 36) haben demzufolge 100% der Banken/Kreditkartenherausgeber, 95,2% der Telekommunikationsunternehmen, 87,5% der Versicherungen, 73,7% der Krankenkassen und 64,3% der Energieunternehmen ein in der Organisation verankertes Customer Recovery Controlling vorzuweisen.

Auf die Frage, wo diese Stelle – falls vorhanden (79) – organisatorisch aufgehängt sei, antworteten 9 (11,4%) der Führungskräfte „innerhalb der Marketingabteilung“, 16 (20,3%) „innerhalb der Vertriebsabteilung“, 25 (31,6%) „innerhalb der CRM-Abteilung“ und 28 (35,4%) „innerhalb der Controllingabteilung“. Ein Experte (1,3%) gab unter Sonstiges „Call-Center“ an. Diese Zahlen verdeutlichen, dass die meisten der mit Customer Recovery Controllingaufgaben betrauten Stellen außerhalb einer Controllingabteilung angesiedelt sind.

Schlüsselergebnis 2: Die überwiegende Mehrheit der (Groß-)Unternehmen verfügt über eine in der Unternehmensorganisation verankerte Stelle, die für das Controlling von Kundenabwanderung bzw. -rückgewinnung verantwortlich ist.

Die nächste Frage nach der Beurteilung des Entwicklungsstandes (I) bzw. der Ausrichtung (II) des unternehmerischen Customer Recovery Controlling ergab folgende Antworten (Abbildung 38):

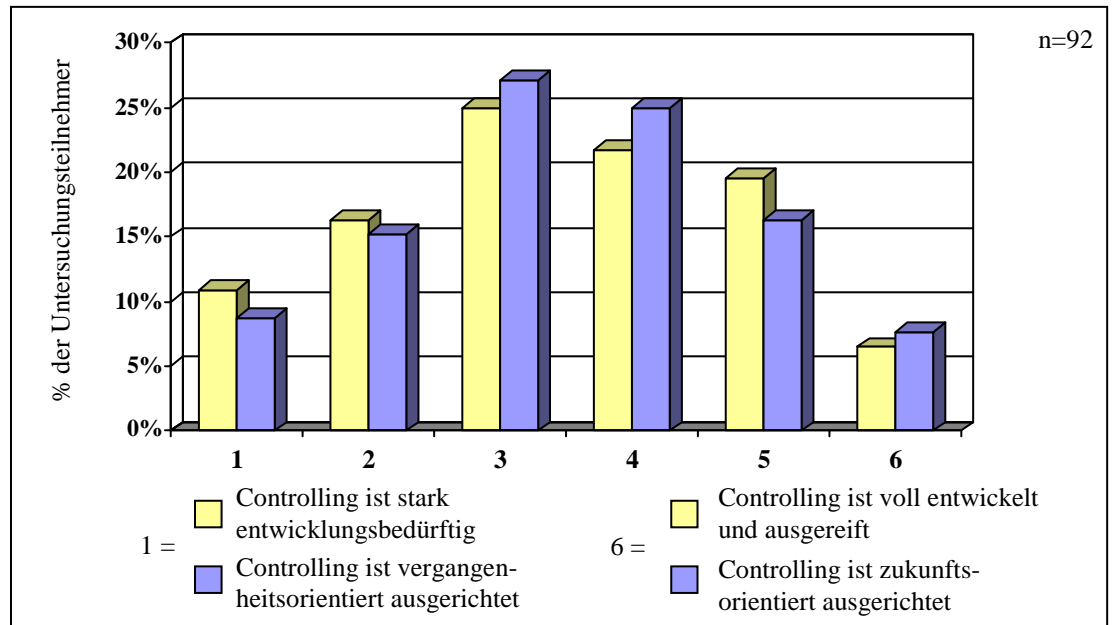


Abbildung 38: Entwicklungsstand und Ausrichtung des Customer Recovery Controlling
Quelle: Eigene Darstellung

Wie im Voraus erwartet, folgen beide Beantwortungsverläufe in etwa einer Normalverteilung.⁹⁶⁵ Auf Basis der arithmetischen Mittelwerte (I: 3,42; II: 3,48) sind leichte Tendenzen dahingehend zu erkennen, dass einerseits das Customer Recovery Controlling in seiner Entwicklung durchaus noch ausbaufähig ist und andererseits eine minimal stärkere Vergangenheits- statt Zukunftsorientierung besteht. Für die Entwicklungs- bzw. Ausrichtungsstufen 1 bis 3 sind insgesamt jeweils 48 (I) bzw. 47 (II) Antworten zu vernehmen, d.h. 52,2% (I) bzw. 51,1% (II) der Teilnehmer schätzten den Entwicklungsstand bzw. die Customer Recovery Controllingausrichtung innerhalb dieser Ausprägungsspanne ein. Für die Stufen 4 bis 6 liegen insgesamt je 44 (I) bzw. 45 (II) Antworten vor, was Anteilen von 47,8% (I) bzw. 48,9% (II) entspricht. Zudem sind die Werte der stärksten Ausprägung 6 interessanterweise in beiden Fällen niedriger als die der schwächsten Ausprägung 1.

Schlüsselergebnis 3: Das Customer Recovery Controlling ist noch relativ weit entfernt von einer flächendeckenden abgeschlossenen Entwicklung und einer vorherrschenden Zukunftsorientierung.

⁹⁶⁵ Vgl. SCHLITGEN (2003), S. 229 ff.

Die daran anschließende Frage, ob die Unternehmensleitung generell einen Nachweis der Effizienz (Wirtschaftlichkeit, Kosten-Nutzen-Relation) und Effektivität (Zielerreichungsgrad) von Präventions- bzw. Rückgewinnungsmaßnahmen verlange, beantworteten 62% der Untersuchungsteilnehmer mit „ja“ und 38% mit „nein“. Dies deutet darauf hin, dass die Erfolgsmessung bereits in vielen (Groß-)Unternehmen ein wichtiger Bestandteil des Customer Recovery Managements ist und bestätigt die eingangs aufgezeigte Entwicklung einer zunehmenden Messbarmachung von sachzielgeprägten Unternehmensbereichen. Vor diesem Hintergrund manifestiert sich auch die Berechtigungsgrundlage eines Customer Recovery Controlling bezüglich der Messung und Sicherstellung von Effizienz und Effektivität.

Schlüsselergebnis 4: In einem Großteil der Unternehmen wird ein Nachweis der Effizienz und Effektivität von Customer Recovery Maßnahmen verlangt.

Nachstehende Abbildung 39 präsentiert die Untersuchungsergebnisse zur Einsatzintensität und Relevanz zentraler Controllinginstrumente im Rahmen der Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung.

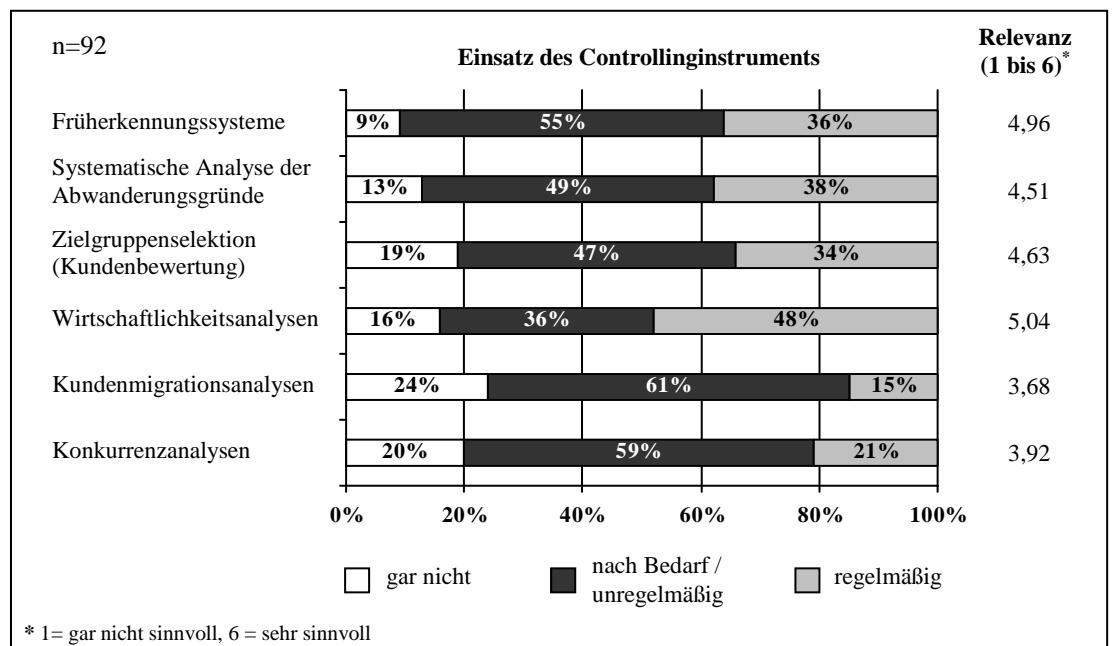


Abbildung 39: Einsatz und Bedeutung von Customer Recovery Controllinginstrumenten
Quelle: Eigene Darstellung

Von den aufgeführten Controllinginstrumenten wird den Wirtschaftlichkeitsanalysen die größte Bedeutung beigemessen, gefolgt von den Früherkennungssystemen, der Zielgruppenselektion für Customer Recovery Maßnahmen und einer systematischen

Abwanderungsgrundanalyse. Kundenmigrations- wie auch Konkurrenzanalysen spielen dabei eine etwas untergeordnete Rolle. Dies spiegelt sich auch im Einsatz der Controllinginstrumente wider. Das Ergebnis in Bezug auf die FES deckt sich weitgehend mit den vorherigen Einschätzungen der Führungskräfte und zeigt, dass FES in den meisten Fällen nicht regelmäßig eingesetzt werden, sondern überwiegend noch nach Bedarf darauf zurückgegriffen wird. Etwas erstaunlich sind die relativ niedrigen Einsatzergebniswerte von Kundenmigrationsanalysen („Wo wandern Kunden hin?“) und Konkurrenzanalysen (u.a. Preis-/Leistungsverhältnis, Wechselangebote), obwohl die damit in engem Zusammenhang stehenden Abwanderungsgrundanalysen im Vergleich dazu deutlich intensiver regelmäßig eingesetzt werden.

Schlüsselergebnis 5: Wirtschaftlichkeitsanalysen nehmen im Rahmen des Customer Recovery Controlling in der großunternehmerischen Praxis einen dominanten Stellenwert ein.

In Bezug auf das Ausmaß der Erfassung und Auswertung von Frühwarnindikatoren einer Kundenabwanderung stellt Abbildung 40 die Ergebnisse im Überblick dar.

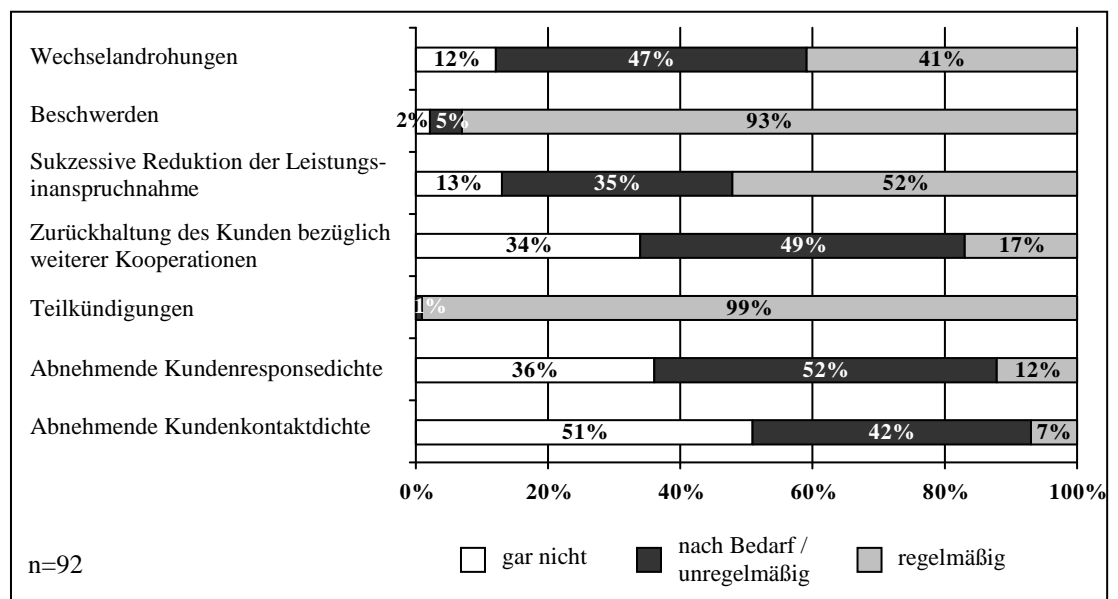


Abbildung 40: Erfassung und Auswertung von Frühwarnindikatoren

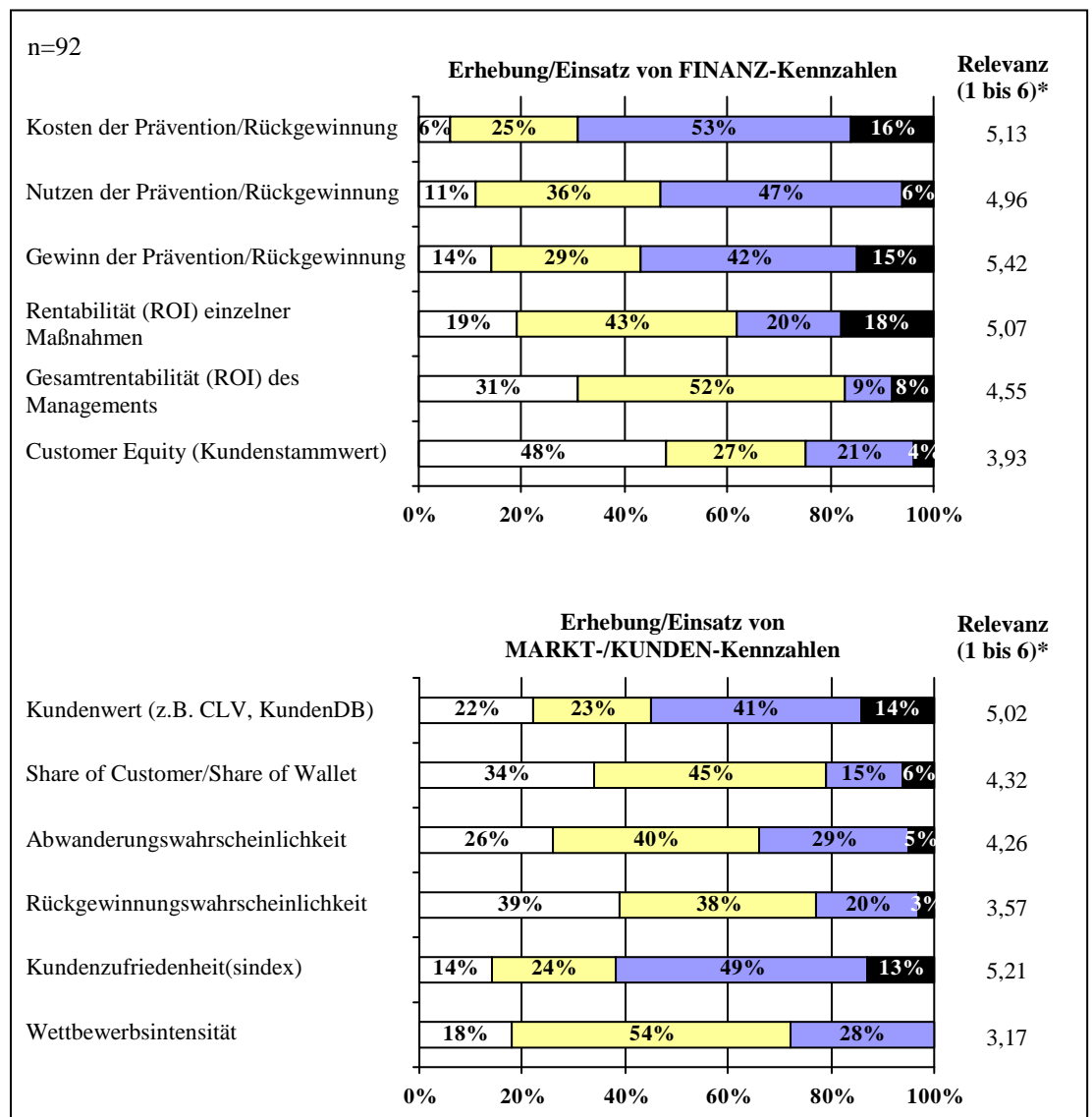
Quelle: Eigene Darstellung

Hier zeigt sich ein sehr differenziertes Bild. Während die „harten Fakten“ in Richtung einer potenziellen Kundenabwanderung, wie beispielsweise Wechselandrohungen, Beschwerden, eine sukzessive Reduktion der Leistungsanspruchnahme oder Teilkündigungen, zu einem (sehr) großen Anteil in den Unternehmen regelmäßig

erfasst und ausgewertet werden, trifft dies auf die „weichen Fakten“, wie z.B. eine Zurückhaltung des Kunden bezüglich weiterer Kooperationen oder abnehmende Response- bzw. Kontaktdichte, offensichtlich sehr viel weniger zu.

Schlüsselergebnis 6: Im Rahmen der Früherkennung von Kundenabwanderung stehen leicht erfass- und auswertbare Sachverhalte und Größen im Vordergrund.

Die nächsten vier Fragen thematisieren die Beurteilung und Verwendung von Kennzahlen zur Erfolgsmodellierung im Kundenabwanderungs- und Kundenrückgewinnungsmanagement. Dabei findet eine grundlegende Orientierung an den Perspektiven der in Kapitel 5 entwickelten Customer Recovery Scorecard statt. Nachfolgende Abbildung 41 stellt die Antworten der Befragungsteilnehmer bezüglich der Erhebungsmodalität bzw. des Einsatzes sowie der subjektiven Bedeutung zentraler Finanz-, Markt-/Kunden-, Prozess- und Potenzialkennzahlen zusammenfassend dar.



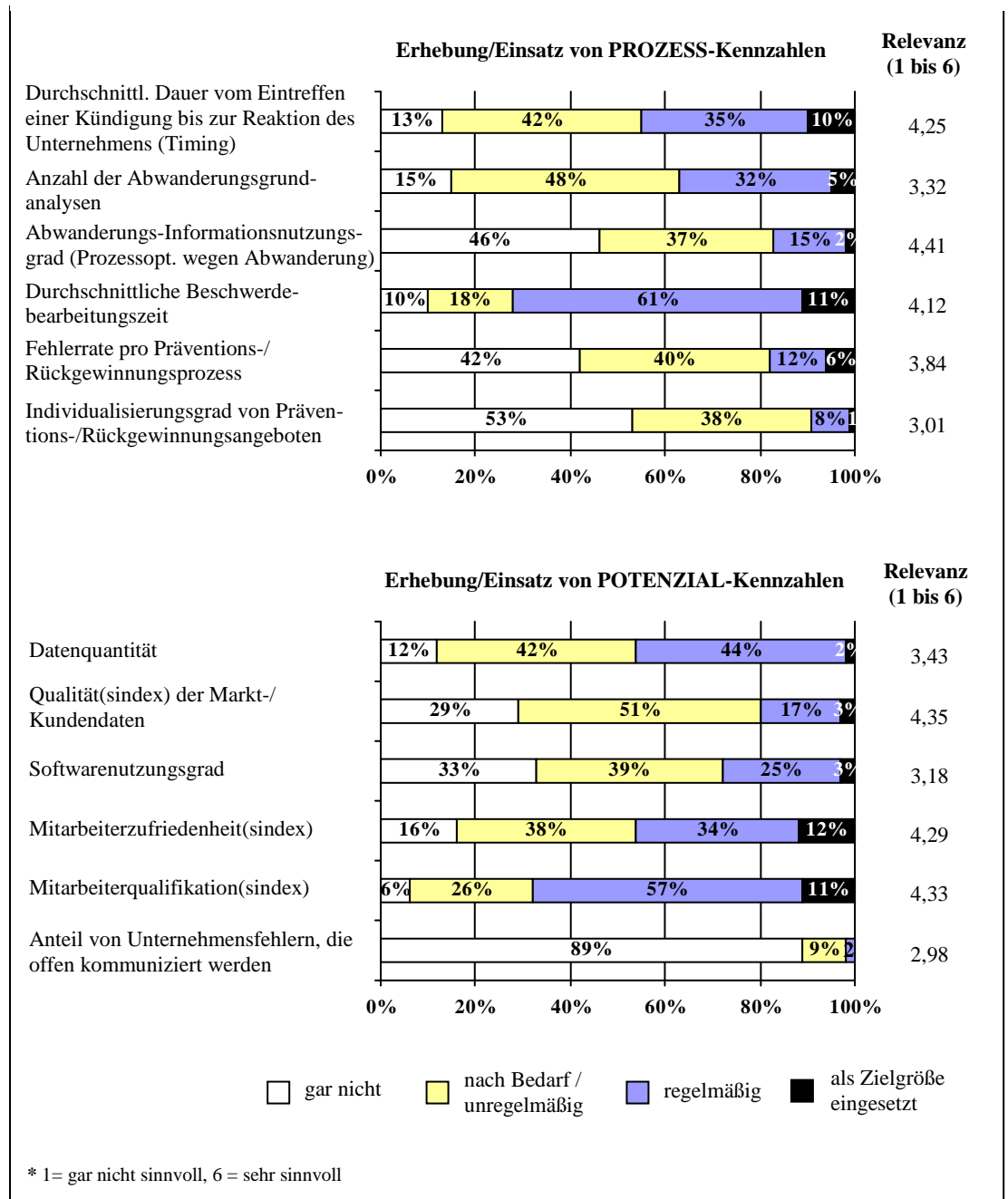


Abbildung 41: Erhebung/Einsatz und Bedeutung zentraler Kennzahlen – Finanz-, Markt-/Kunden-, Prozess-, Potenzialkennzahlen – im Customer Recovery Management
Quelle: Eigene Darstellung

Leider war es aus forschungspragmatischen Gründen (Fragebogenlänge etc.) nicht möglich, alle denkbaren Kennzahlen zu erheben. Daher erfolgte bei der Fragebogenentwicklung eine Vorselektion, die u.a. auf wissenschaftlichen Erkenntnissen sowie inhaltlichen Überlegungen beruht.

Anhand vorstehender Ergebnisdarstellung lässt sich ableiten, dass den Finanzkennzahlen im Rahmen des Customer Recovery Managements gegenüber den anderen

Kennzahlenkategorien ein besonderer Stellenwert zukommt. Zum einen werden die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen nachweislich häufiger regelmäßig eingesetzt oder gar als Zielgröße erhoben und zum anderen wird ihnen insgesamt auch eine größere Bedeutung beigemessen. Auffallend ist, dass sowohl die Gesamtreuefähigkeit des Customer Recovery Managements als auch der Customer Equity vergleichsweise verhalten von den Großunternehmen erfasst werden.

Im Vergleich zu den anderen markt- bzw. kundenorientierten Kennzahlen werden der Kundenwert und die Kundenzufriedenheit relativ oft regelmäßig erhoben und überdurchschnittlich häufig als Zielgröße eingesetzt. Ferner ist auch die Relevanz dieser Größen aus Sicht der Untersuchungsteilnehmer mit Abstand am höchsten. Dennoch verzichten immerhin 45% bzw. 38% der Unternehmen darauf, diese Größen regelmäßig zu messen. Weitere Markt-/Kundenkennzahlen, wie der Share of Customer und die Abwanderungs- bzw. Rückgewinnungswahrscheinlichkeit, werden von deutlich mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen allenfalls sporadisch erhoben, obwohl die Befragten sie insgesamt (noch) als relevant einschätzen.

Im Hinblick auf die Prozess- und Potenzialkennzahlen ist festzustellen, dass sie in relativ geringem Ausmaß als Ziel- bzw. Steuerungsgröße eingesetzt werden. Zudem werden die aufgeführten Kennzahlen – mit Ausnahme der Beschwerdebearbeitungszeit und der Mitarbeiterqualifikation – von (z.T. viel) mehr als der Hälfte der Unternehmen unregelmäßig oder gar nicht erhoben.

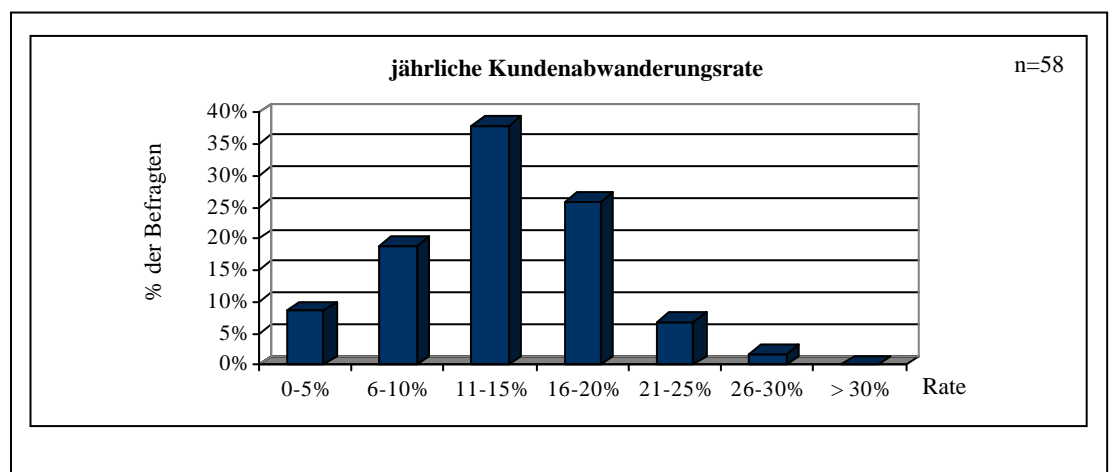
Generell kann konstatiert werden, dass vergleichsweise leicht messbare Kennzahlen, wie beispielsweise die Kosten der Prävention/Rückgewinnung, die den Unternehmen außerdem durch den Einsatz betriebswirtschaftlicher Software ohnehin bzw. ohne großen Aufwand zur Verfügung stehen, bevorzugt ermittelt werden – abgesehen von einigen wenigen Ausnahmen wie z.B. der Kundenzufriedenheit. Hingegen wird u.a. der meist schwer zu erfassende Share of Wallet relativ selten gemessen. Darüber hinaus finden unternehmenskulturelle Aspekte gemäß den Expertenangaben nahezu keine Berücksichtigung bei der Erhebung von Kennzahlen.

Schlüsselergebnis 7: Finanzkennzahlen nehmen einerseits bezogen auf die Erhebungsintensität bzw. den Einsatz und andererseits bezogen auf die Beurteilung der Relevanz eine dominante Stellung ein. Grundsätzlich werden einfach zu erfassende Kennzahlen intensiver und regelmäßiger eingesetzt als schwierig zu erfassende.

Im Anschluss werden die Fachleute danach gefragt, ob in ihrem Unternehmen ein System zusammenhängender Kennzahlen – Kennzahlensystem – zur Steuerung des Customer Recovery Managements Anwendung findet. Insgesamt beantworteten 32% (29) die Frage mit „ja“, 25% (23) mit „nein, aber geplant“ und 43% (40) mit „weder vorhanden noch geplant“ (n=92). Diese Werte verdeutlichen das große Defizit, was in Bezug auf KZS im Rahmen der Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung besteht. Von den 29 Führungskräften, die diese Frage bejahten, gaben wiederum 25 an, ein rein finanzwirtschaftliches KZS einzusetzen (z.B. ROI-System), und 4 gaben an, ein gemischt finanz- und nichtfinanzwirtschaftliches KZS zu verwenden (z.B. BSC, Business Excellence System). Somit machen diejenigen Unternehmen mit einem Customer Recovery Scorecard ähnlichen KZS im Ganzen einen Anteil von 4,35% aus.

Schlüsselergebnis 8: Der Einsatz von KZS zur Planung, Steuerung und Kontrolle ist im Customer Recovery Management derzeit noch nicht weit verbreitet. Zudem werden in den allermeisten Fällen rein finanzwirtschaftliche KZS eingesetzt.

Die letzte Frage beinhaltet schließlich einen sehr heiklen Aspekt, nämlich konkrete Kundenabwanderungsraten wie auch Präventions- und Rückgewinnungsraten. In Bezug auf die jährliche Kundenabwanderungsrate machten 58 von den insgesamt 92 an der Befragung teilgenommenen Unternehmen kenntlich, diese Rate zu ermitteln, was einem prozentualen Anteil von 63% entspricht. Demgegenüber fallen die Anteile hinsichtlich der Ermittlung der anderen beiden Raten klar niedriger aus; nur 26 (28%) der Unternehmen messen die Präventionsrate und 43 (47%) die Rückgewinnungsrate. Die tatsächlich ermittelten Prozentwerte wurden von den Experten folgendermaßen angegeben (Abbildung 42):



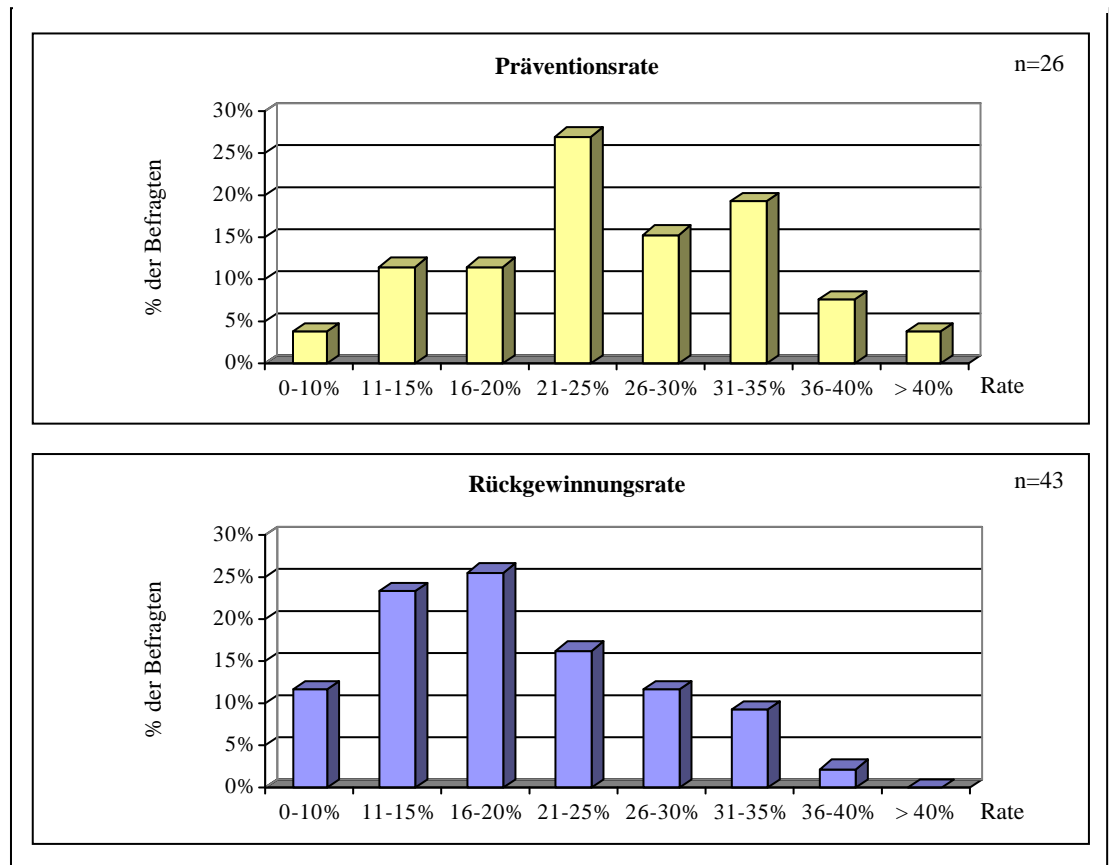


Abbildung 42: Kundenabwanderungs-, Präventions- und Rückgewinnungsrate
Quelle: Eigene Darstellung

Im Falle fehlender Mess- bzw. Erfahrungswerte wurden die Führungskräfte gebeten, die entsprechenden Raten zu schätzen. Für die jährliche Kundenabwanderungsrate ergab sich ein durchschnittlicher Schätzwert von 18%, für die Präventionsrate von 29% und für die Rückgewinnungsrate von 21%. Alles in allem verdeutlichen sowohl die von den Unternehmen ermittelten als auch die geschätzten Werte das hohe Potenzial abwanderungsgefährdeter bzw. abgewandelter Kunden und infolgedessen die Wichtigkeit eines professionellen Customer Recovery Managements.

Basierend auf einer Berechnung der gewogenen arithmetischen Mittel ist grundsätzlich festzustellen, dass bei den Unternehmen, die eine Messung der Raten vornehmen, die mittlere Präventionsrate (25,85%) über der mittleren Rückgewinnungsrate (19,16%) liegt,⁹⁶⁶ offenbar können also mehr Kundenabwanderungen im Voraus abgewendet als im Nachhinein rückgängig gemacht werden. Hierbei ist jedoch auf die mit Unsicherheiten behaftete Messung einer Prävention hinzuweisen, wohingegen die Rückgewinnung abgewandelter Kunden relativ genau beziffert werden kann.

⁹⁶⁶ Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch die Studie von DETECON (2009), S. 20 f.

Schlüsselergebnis 9: Die Kundenabwanderungsrate wird in Relation zur Präventions- und Rückgewinnungsrate häufiger erhoben. Insgesamt kann Abwanderungen eher präventiv als reaktiv entgegnet werden.

Abschließend wurde der Frage nachgegangen, ob ein hohes Controllingniveau – in Form eines ausgereiften, voll entwickelten Controlling (siehe Abbildung 38)⁹⁶⁷ – und ein großer Customer Recovery Erfolg – in Form hoher Präventions- und Rückgewinnungsraten (siehe Abbildung 42)⁹⁶⁸ – miteinander einhergehen.⁹⁶⁹ Hierzu kann nachgewiesen werden, dass ein immanenter Anteil der Präventions- und Rückgewinnungsraten größer als 26% von Unternehmen erzielt werden, die zudem angegeben haben, über ein hoch entwickeltes Controlling zu verfügen. Im Einzelnen weisen 18 von jenen 20 Unternehmen (d.h. 90%), die derart hohe Präventions- und/oder Rückgewinnungsraten erreichen, nach eigenen Angaben gleichzeitig ein ausgereiftes Controlling auf. Anders betrachtet, können in 18 von 24 Unternehmen mit einem gut entwickelten Controlling zugleich hohe Präventions- und/oder Rückgewinnungsraten erzielt werden (d.h. 75%).⁹⁷⁰ Diese Resultate lassen uns annehmen, dass zwischen Controllingentwicklungsniveau und Customer Recovery Erfolg in Gestalt hoher Präventions- und Rückgewinnungsraten ein signifikanter Zusammenhang besteht.

Schlüsselergebnis 10: Es liegt die Vermutung nahe, dass zwischen einem ausgereiften bzw. hoch entwickelten Controlling und dem Customer Recovery Erfolg eine (enge) positive Beziehung vorherrscht. Pointiert formuliert ist demnach ein professionelles Controlling die Basis für hohe Präventions- und Rückgewinnungsraten.

Diese Untersuchung wurde bei deutschen Großunternehmen ausgewählter Dienstleistungsbranchen durchgeführt. Angesichts der Tatsache, dass es sich hierbei um „Best Practice“-Unternehmen in Bezug auf das Customer Recovery Management handelt, ist davon auszugehen, dass die erhobenen Werte bei anderen Unternehmen noch sehr viel niedriger ausfallen werden. Diese empirischen Ergebnisse stellen die Grundlage für die Reflexion von Implikationen für Forschung und Praxis dar (Kapitel 7.2).

⁹⁶⁷ Als ein hohes Controllingniveau sollen hier die Ausprägungsstufen 5 und 6 auf der Skala definiert werden (24 Unternehmen).

⁹⁶⁸ Als ein großer Customer Recovery Erfolg sollen hier Präventions- und Rückgewinnungsraten von über 26% definiert werden (Präventionsrate (P) >26%: 15x, Rückgewinnungsrate (R) >26%: 10x, davon (P) und (R) >26%: 5x; d.h. insgesamt 20 Unternehmen mit (P) und/oder (R) >26%.

⁹⁶⁹ Zur Rückgewinnungsquote als Maßgröße für den Recovery Erfolg vgl. BÜTTGEN (2003), S. 71 f.

⁹⁷⁰ Alle Experten, die das Controlling in Ihrem Unternehmen mit 5 oder 6 einstuften, gaben auch bei den Präventions- und Rückgewinnungsdaten tatsächlich ermittelte Werte an. Hier wurden keinerlei Schätzungen vorgenommen.

7 Fazit und Ausblick

7.1 Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse

Im Zuge der Ausführungen ist deutlich geworden, dass mit Kundenabwanderungen – als Verlust von Kundenwerten – enorme negative ökonomische Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis einhergehen. Die Kundenabwanderungsrate stellt einen wichtigen Indikator für den Unternehmenserfolg dar.

So sind diejenigen Unternehmen eindeutig im Vorteil, die es schaffen, einen Stamm attraktiver Kunden langfristig an sich zu binden, Abwanderungstendenzen frühzeitig zu erkennen (Früherkennung), diesen entgegenzuwirken (Prävention) und profitable Abwanderer wieder zurückzugewinnen (Rückgewinnung).

Für die Realisierung eines ergebnisgesteuerten Gesamtsystems hat sich die enge Zusammenarbeit zwischen Customer Recovery Management (Führung vom Markt bzw. Kunden her) und Controlling (Führung vom Erfolg her) als unabdingbar erwiesen. Die vorliegende Arbeit hat veranschaulicht, dass der Erfolg von Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung zu einem großen Ausmaß durch die Nutzung des Synergiepotenzials von Customer Recovery Management und Controlling determiniert wird.

Im Rahmen der Ermittlung eines zweckmäßigen Controlling zur Unterstützung des Customer Recovery Managements wurden einschlägige Controllingkonzeptionen einer kritischen Analyse unterzogen. Hierbei hat sich der kontributionsorientierte Controllingansatz als geeignete Rahmenkonzeption herausgestellt, da er den spezifischen Customer Recovery Anforderungen – v.a. durch seine ausgeprägte Feedforward- und Marktorientierung – am besten gerecht wird.

Auf der Grundlage des Customer Recovery Management Prozesses wurde ein ganzheitliches Controllingsystem konstruiert. Dabei wurden sowohl phasenübergreifende als auch phasenspezifische Controllingaufgaben und -instrumente beschrieben sowie den Controllingprinzipien der Entscheidungsfundierung, Entscheidungsreflexion und Koordinationsentlastung zugeordnet. Schließlich konnte theoretisch gezeigt werden, dass mit einem professionellen Customer Recovery Controlling große Nutzenpotenziale verbunden sind, die sich auf der Customer Recovery Managementebene (z.B. verbesserte Entscheidungsqualität, höhere Erfolgsquoten) wie auch auf der Ebene der Gesamtunternehmung (z.B. Sicherung des Kundenstammwertes) auswirken.

Die Erfolgsmodellierung zählt zu den wesentlichen Aufgaben des Controlling. Diesbezüglich bestehen, wie erläutert wurde, im Customer Recovery Management besonders hohe Anforderungen aufgrund der zahlreichen nichtmonetären Erfolgsgrößen. Es bedarf eines mehrdimensionalen Controllinginstrumentes, das neben Ergebnisindikatoren auch Leistungstreiber berücksichtigt: die Customer Recovery Scorecard. Ihre Perspektiven – Finanz-, Kunden-, Prozess-, Potenzial- und Wettbewerbsperspektive – sichern eine ganzheitliche Betrachtung der strategisch relevanten Erfolgsfaktoren und darüber hinaus gewährleisten die Kennzahlen eine systematische Planung, Steuerung und Kontrolle des Customer Recovery Management Erfolgs.

In der vorliegenden Arbeit wurde erstmalig eine solche Scorecard entwickelt, mit der sich ein integratives Customer Recovery Performance Management sicherstellen lässt. Nachdem für die einzelnen Perspektiven jeweils zentrale Zielgrößen und Kennzahlen erarbeitet wurden, erfolgte abschließend eine zusammenfassende Gesamtdarstellung; hier ging es im Kern darum, wichtige kausale Abhängigkeiten in Form von intra- und interperspektivischen Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Erfolgsgrößen aufzuzeigen, wodurch gewissermaßen eine Modellierung der Wertschöpfungskette im Customer Recovery Management erfolgte.

Mit diesem Kennzahlensystem wurde ein möglicher „Weg“ zum Customer Recovery Erfolg bzw. zur Erreichung der Customer Recovery Ziele vorgestellt. Dabei ist zu beachten, dass es kein allgemeingültiges Kennzahlensystem für das Customer Recovery Management geben kann, sondern jedes Unternehmen vielmehr ein strategiegerechtes, „maßgeschneidertes“ System benötigt. Ferner sollte die Customer Recovery Scorecard in ein unternehmensweites Controllingsystem integriert sein, anstatt ein isoliertes Kennzahlensystem zu bilden. Im Hinblick auf ihre Einsatzfähigkeit sollte sie v.a. den Anforderungen der Vollständigkeit (ganzheitliche Abbildung aller zentralen Erfolgsgrößen), Praktikabilität (Handhabbarkeit der Modellkomplexität) und Wirtschaftlichkeit (ausgewogenes Kosten-Nutzen-Verhältnis) gerecht werden.

Aus der durchgeführten Erhebung zum Status Quo des Customer Recovery Controlling in der deutschen (groß-)unternehmerischen Dienstleistungspraxis konnten interessante Erkenntnisse gewonnen werden. So hat die Untersuchung u.a. ergeben, dass der Feedforward-Aspekt bzw. der präventive Umgang mit Kundenabwanderung zukünftig an Bedeutung gewinnen wird. Obwohl die Mehrheit der befragten Unternehmen über ein organisatorisch verankertes Controlling verfügt, sind bezüglich des

allgemeinen Controllingentwicklungsstandes inkl. des Instrumenteneinsatzes Defizite zu konstatieren. In Bezug auf Letzteres hat sich herausgestellt, dass rein ökonomische Aspekte eine dominante Stellung einnehmen; Wirtschaftlichkeitsanalysen wie auch Finanzkennzahlen werden gegenüber anderen Analysen (z.B. Kundenmigrations-, Abwanderungsgrundanalysen) bzw. den Markt-, Prozess und Potenzialkennzahlen zum einen häufiger eingesetzt und zum anderen auch in ihrer Bedeutung i.d.R. höher eingeschätzt. Darüber hinaus ist der Einsatz von Kennzahlensystemen im Customer Recovery Management grundsätzlich noch nicht weit verbreitet und auch hier ist ein finanzwirtschaftlicher Fokus festzustellen.

7.2 Implikationen für Forschung und Praxis

Die in der vorliegenden Arbeit gewonnenen theoretischen und empirischen Erkenntnisse über die kennzahlenbasierte Erfolgsmodellierung im Rahmen der Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung haben vielfältige Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsarbeiten offengelegt. Dabei erscheinen folgende Forschungsfragen besonders relevant:

(1) Empirische Überprüfung des kontributionsorientierten Controlling

Wir sind uns darüber bewusst, dass die konzeptionell begründete, postulierte Zweckmäßigkeit des kontributionsorientierten Controllingansatzes im Rahmen des Customer Recovery Managements einer empirischen Überprüfung bedarf. Eine Bewertung dieser Controllingkonzeption durch die Unternehmenspraxis erweist sich zur Bestätigung unserer Ausführungen als unerlässlich.

(2) Konkretisierung des Customer Recovery Controllinginstrumentariums

Weitere mögliche Forschungsfelder ergeben sich in Bezug auf die Ausgestaltung der Controllinginstrumente in den Phasen des Customer Recovery Management Prozesses. In der Bewertungsphase wurde ein Wirtschaftlichkeitsmodell vorgestellt. Um die Wirtschaftlichkeit des Customer Recovery Managements v.a. im Vergleich zur Neukundenakquisition und Kundenbindung belegen zu können, ist eine Auseinandersetzung mit den relevanten Kosten- und Nutzendimensionen erforderlich. Diesbezüglich bedarf insbesondere die Konkretisierung des Informations- und Kommunikationsnutzens der Kundenabwanderungsprävention und -rückgewinnung weiterer Forschung.

Darüber hinaus eröffnen sich bei der Kundenbewertung neue Forschungsfelder hinsichtlich der Analyse von CLV und SCLV. Wesentlich ist hier, (ökonomische) Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen der abwanderungsgefährdeten bzw. abgebrochenen und der erneut aufgenommenen Geschäftsbeziehung zu untersuchen. Darauf aufbauend könnte auch gemessen werden, ob und inwieweit eine Steigerung der Rückgewinnungsrate zu einer größeren Profitabilitätssteigerung auf der Unternehmensebene führt als dies durch eine Senkung der Abwanderungsrate der Fall ist.

In dieser Arbeit wurde die Situation als neues Bezugsobjekt für Customer Recovery Erfolgsrechnungen eingeführt. Die Unternehmenspraxis sollte sich verstärkt mit der Bewertung des (ökonomischen) Situationspotenzials befassen, um abschätzen zu können, ob und wie sich situationsspezifische Präventions- und Rückgewinnungsangebote für den Anbieter rechnen.

Des Weiteren hat die vorliegende Arbeit eine am Customer Equity orientierte Kundenwertflussrechnung gezeigt, auf deren Basis weitere theoretische und empirische Arbeiten anknüpfen könnten. Eine detailliertere Betrachtung der Kundenabwanderungen u.a. hinsichtlich Abwanderungsgrund bzw. Abwanderersegment würde auch zu präziseren Erkenntnissen in Bezug auf das Veränderungsausmaß des Customer Equity führen. So könnte beispielsweise genau demonstriert und nachgewiesen werden, dass sich die Abwanderung bestimmter Kundengruppen sehr stark auf den Kundenstammwert auswirkt, während der Verlust anderer Kundengruppen vergleichsweise geringe ökonomische Auswirkungen hat.

Zum Forschungsbereich des Controllinginstrumentariums gehört natürlich auch die Customer Recovery Scorecard, die allerdings aufgrund ihrer herausragenden Stellung in dieser Arbeit unter einem gesonderten Punkt nachfolgend betrachtet werden soll.

(3) Einsatz von Kennzahlen und Kennzahlensystemen – Implementierung einer Customer Recovery Scorecard

Das mit der Entwicklung einer Customer Recovery Scorecard verfolgte Ziel bestand darin, einen ersten ganzheitlichen, kennzahlenbasierten Erfolgsmodellierungsansatz für die Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung zu liefern. Damit ist die vorliegende Arbeit als ein erster Entwurf eines ergebnisgesteuerten Gesamtsystems für das Customer Recovery Management zu werten. Für die Praxis bedeuten die dargelegten Erkenntnisse einen Bezugsrahmen sowie eine Orientierungshilfe zum Einsatz von Kennzahlen und -systemen, was gerade ange-

sichts deren mangelnden Verbreitung (siehe Kapitel 6.2) wertvoll ist. In diesem Zusammenhang wäre es lohnend, sich speziell mit der Implementierung von adäquaten KZS in der unternehmerischen Customer Recovery Praxis auseinanderzusetzen. Anknüpfungspunkte für künftige Forschungsarbeiten sind ferner in einer Präzisierung bzw. branchenspezifischen Betrachtung der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu sehen. Außerdem wäre es erstrebenswert, die Scorecard um weitere (moderierende) Einflussgrößen zu erweitern.

(4) Status Quo des Customer Recovery Controlling: branchenübergreifende Betrachtung, Einbeziehung klein- und mittelständischer Unternehmen

Im Rahmen der Studie zum Stand des Customer Recovery Controlling in der Praxis haben wir unseren Fokus auf Großunternehmen im Dienstleistungsbereich gelegt (Best Practice). Zum einen könnten zukünftige Forschungsarbeiten bei kleinen und mittelständischen Unternehmen ansetzen – quasi als Kontrollgruppe, um zu untersuchen, ob der Unterschied zwischen den Unternehmen wirklich so groß ist wie vermutet. Eine detailliertere Analyse, worin genau die Gemeinsamkeiten und Unterschiede liegen, macht allerdings nur dann Sinn, wenn die Verbreitung des Customer Recovery Controlling im Allgemeinen weiter vorangeschritten ist. Zum anderen wäre es dann auch lohnend, weitere Branchen in die Untersuchung mit einzubeziehen.

(5) Erfolgswirkungen des Controlling

In unserer empirischen Studie hat sich die Vermutung, dass zwischen einem ausgereiften Controlling und dem Customer Recovery Erfolg in Form hoher Präventions- und Rückgewinnungsraten eine positive Beziehung besteht, bestätigt. Da die exakten Raten allerdings nur von einer Minderheit der Untersuchungsteilnehmer beziffert werden konnten, lässt sich dieser Ursache-Wirkungs-Zusammenhang nicht ohne Weiteres generalisieren. Es wäre daher wünschenswert, wenn künftige Untersuchungen hier ergänzend ansetzen würden, um die Wirkung eines professionellen Controlling auf den Erfolg von Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung sowie den Unternehmenserfolg (kausalanalytisch) zu untersuchen und unser Ergebnis eines starken Zusammenhangs zu untermauern. Im Speziellen bezieht sich ein weiterer Forschungsbereich darauf, zwischen Kennzahleneinsatz und Erfolg des Customer Recovery Managements eine Verbindung herzustellen, wie es auf der Ebene der Gesamtunternehmung bereits getätigt wurde (siehe Kapitel 1.1).

U.a. von der Erforschung vorstehender Fragestellungen durch Wissenschaft und Praxis wird es abhängen, ob es gelingt, das Controlling bzw. Kennzahlen/-systeme flächendeckend und nachhaltig im Customer Recovery Management zu verankern.

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass die Erforschung des Customer Recovery Controlling erst am Anfang steht. Mit den Ausführungen dieser Arbeit haben wir ein Fundament gelegt und hoffen, damit interessante Hinweise zu diesem hoch relevanten Thema gegeben sowie weitere Forschungsarbeiten angeregt zu haben.

7.3 Ausblick

Die Ausführungen haben verdeutlicht, welche hohe Bedeutung einem professionellen Controlling zur Sicherstellung einer effizienten und effektiven Ausrichtung des Customer Recovery Managements zukommt. Der Erfolg von Präventions- und Rückgewinnungsmaßnahmen kann dementsprechend vor allem durch ein synergetisches Zusammenwirken von Markt-/Kunden- und Ergebnisorientierung respektive Customer Recovery Management und Controlling sichergestellt werden. Für die Zukunft ist zu erwarten, dass dieses beachtliche Synergiepotenzial immer mehr zum gegenseitigen Nutzen erschlossen werden wird.

Vor dem Hintergrund der erläuterten Marktbedingungen und -veränderungen ist ferner davon auszugehen, dass sich die Kundenabwanderungsproblematik zukünftig noch intensivieren wird (aktuell: „Wechselwelle“ bei den Krankenkassen). Umso wichtiger wird es sein, die Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung durch ein fortschrittliches Controlling – Entscheidungsfundierung, Entscheidungsreflexion und Koordinationsentlastung – zu unterstützen.

Darüber hinaus ist aufgrund der dargestellten Entwicklungen in der Customer Recovery Forschung und Praxis zu erwarten, dass sich hier der Einsatz von Kennzahlen in den nächsten Jahren noch verstärken und professionalisieren wird, v.a. in Richtung Mehrdimensionalität und Aufbau von Kennzahlensystemen. Eine kennzahlenbasierte Erfolgsmodellierung bzw. -messung bildet die Grundlage für gezieltes Handeln im Customer Recovery Management:

„You cannot manage what you cannot measure [...] and what gets measured gets done.“⁹⁷¹

⁹⁷¹ HOUSE/PRICE (1991), S. 93.

Anhang

U N I K A S S E L
V E R S I T Ä T

Universität Kassel
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Fachgebiet Controlling und Organisation

Tel. + 49 (0)561 804 2027

Fax + 49 (0)561 804 2025

Email seidl@wirtschaft.uni-kassel.de

Internet <http://www.ibwl.uni-kassel.de/link/>



Prof. Dr. Jörg Link



Dipl.-Oec. Franziska
Seidl

Status Quo des Controlling im Kundenabwanderungs- und Kundenrückgewinnungsmanagement

Sehr geehrter Herr / sehr geehrte Frau xxx,

wir führen eine nationale Untersuchung durch, um den Status Quo des Controlling im Rahmen der Früherkennung und Prävention von Kundenabwanderungen sowie der Kundenrückgewinnung in der Unternehmenspraxis zu analysieren. Dabei steht insbesondere der Einsatz von Kennzahlen und -systemen im Fokus der Betrachtung.

Dieser Fragebogen richtet sich an Führungskräfte aus den Bereichen Marketing/Vertrieb/CRM und Controlling.

In der folgenden Befragung werden Daten erhoben, die ausschließlich in wissenschaftliche Untersuchungen einfließen. Selbstverständlich werden Ihre individuellen Angaben absolut vertraulich behandelt und entsprechend den Datenschutzbestimmungen anonym ausgewertet.

Wir bitten Sie, den Fragebogen bis zum 28.02.2010 auszufüllen (Zeitdauer: ca. 10 Minuten). Sie profitieren mehrfach, wenn Sie an der Untersuchung mitwirken:

1. Sie erhalten eine zusammenfassende Auswertung der Untersuchungsergebnisse.
2. Die Studie bietet Ihnen Denkanstöße und Anregungen für einen professionellen Einsatz von Kennzahlen zur frühzeitigen Identifikation abwanderungsgefährdeter Kunden, zur Abwanderungsprävention und zur Rückgewinnung profitabler Kunden in Ihrem Unternehmen.
3. Unter den Befragten verlosen wir 20 Sammelwerke „Kundenabwanderung – Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung. Mit erfolgreichen Praxisbeispielen aus verschiedenen Branchen“ (Wert: 59 €).

Wir bedanken uns für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Jörg Link
– Lehrstuhlinhaber –

Dipl.-Oec. Franziska Seidl
– Projektleitung –

FRAGEBOGEN

1. Welcher Branche lässt sich Ihr Unternehmen zuordnen?

- Banken / Kreditkartenherausgeber
 Versicherungen
 Telekommunikation
 Krankenkassen
 Energie

2. Sie verfügen über 100 Punkte, um die relative Bedeutung der Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung zu gewichten.

Das Kundenabwanderungs- und Kundenrückgewinnungsmanagement umfasst die Planung, Steuerung und Kontrolle im Rahmen der Früherkennung und Prävention von drohenden Kundenabwanderungen sowie der Kundenrückgewinnung.

	Wie werden die Prioritäten in Ihrem Unternehmen bisher gesetzt?	Wie werden die Prioritäten in Ihrem Unternehmen künftig gesetzt?
Früherkennung von Kundenabwanderung	_____ Punkte	_____ Punkte
Prävention von Kundenabwanderung	_____ Punkte	_____ Punkte
Kundenrückgewinnung	_____ Punkte	_____ Punkte
Total:	100 Punkte	100 Punkte

3. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine spezielle Stelle, die (auch) für das Controlling von Kundenabwanderungen bzw. Kundenrückgewinnung zuständig ist?

- ja
 nein

Falls ja, wie ist diese Stelle organisatorisch aufgehängt?

- innerhalb der Marketingabteilung
 innerhalb der Vertriebsabteilung
 innerhalb der CRM-Abteilung
 innerhalb der Controllingabteilung
 Sonstiges: _____

4. Wie würden Sie das Controlling der Kundenabwanderung / Kundenrückgewinnung in Ihrem Unternehmen beurteilen? Bitte charakterisieren Sie zwischen folgenden Aussagen:

Das Controlling ist stark entwicklungsbedürftig.	1	2	3	4	5	6	Das Controlling ist voll entwickelt und ausgereift.
Das Controlling ist vergangenheitsorientiert ausgerichtet (rein finanzwirtschaftlich).	1	2	3	4	5	6	Das Controlling ist zukunftsorientiert ausgerichtet (auch nichtfinanzwirtschaftlich, Früherkennung).

-2-

5. Verlangt die Unternehmensleitung einen Nachweis der Effizienz (Wirtschaftlichkeit, Kosten-Nutzen-Relation) und Effektivität (Zielerreichungsgrad) von Präventions- bzw. Rückgewinnungsmaßnahmen?

- ja
 nein

6. Wie beurteilen und verwenden Sie folgende Controllinginstrumente im Rahmen der Früherkennung und Prävention von Kundenabwanderungen bzw. der Kundenrückgewinnung?

	Dieses Instrument ist für uns						Dieses Instrument wird bei uns eingesetzt		
	gar nicht sinnvoll			sehr sinnvoll			gar nicht	nach Bedarf/ unregelmäßig	regelmäßig
Früherkennungssysteme der Kundenabwanderung	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Systematische Analyse der Abwanderungsgründe	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielgruppenselektion für Präventions-/Rückgewinnungsmaßnahmen (Kundenbewertung)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirtschaftlichkeitsanalysen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenmigrationsanalysen (Wo wandern Kunden hin?)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyse der Konkurrenten	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Inwiefern werden die folgenden Frühwarnindikatoren einer Kundenabwanderung bei Ihnen erfasst und ausgewertet?

	gar nicht	nach Bedarf/ unregelmäßig	regelmäßig
Wechselandrohungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschwerden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sukzessive Reduktion der Leistungsanspruchnahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zurückhaltung des Kunden bezüglich weiterer Kooperationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilkündigungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abnehmende Kundenresponsedichte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abnehmende Kontaktdichte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

-3-

8. Wie beurteilen und verwenden Sie folgende Finanz-Kennzahlen im Kundenabwanderungs- und Kundenrückgewinnungsmanagement?

	Diese Kennzahl ist für uns						Diese Kennzahl wird bei uns			
	gar nicht sinnvoll			sehr sinnvoll			nicht erhoben	selten erhoben	regelmäßig erhoben	als Zielgröße eingesetzt
	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kosten der Prävention / Rückgewinnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzen der Prävention / Rückgewinnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewinn der Prävention / Rückgewinnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rentabilität (ROI) einzelner Maßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesamtrentabilität (ROI) des Managements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Customer Equity (Kundenstammwert)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Wie beurteilen und verwenden Sie folgende Markt-/Kunden-Kennzahlen im Kundenabwanderungs- und Kundenrückgewinnungsmanagement?

	Diese Kennzahl ist für uns						Diese Kennzahl wird bei uns			
	gar nicht sinnvoll			sehr sinnvoll			nicht erhoben	selten erhoben	regelmäßig erhoben	als Zielgröße eingesetzt
	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenwert (z.B. CLV, Deckungsbeitrag)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Share of Customer / Share of Wallet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abwanderungswahrscheinlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rückgewinnungswahrscheinlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenzufriedenheit(index)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wettbewerbsintensität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Wie beurteilen und verwenden Sie folgende Prozess-Kennzahlen im Kundenabwanderungs- und Kundenrückgewinnungsmanagement?

	Diese Kennzahl ist für uns						Diese Kennzahl wird bei uns			
	gar nicht sinnvoll			sehr sinnvoll			nicht erhoben	selten erhoben	regelmäßig erhoben	als Zielgröße eingesetzt
	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchschnittl. Dauer vom Eintreffen einer Kündigung bis zur Unternehmensreaktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl der Abwanderungsgrundanalysen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abwanderungs-Informationsnutzungsgrad (Prozessoptimierung wegen Abwanderung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchschnittl. Beschwerdebearbeitungszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlerrate pro Präventions-/Rückgewinnungsprozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individualisierungsgrad von Präventions-/Rückgewinnungsangeboten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Wie beurteilen und verwenden Sie folgende Potenzial-Kennzahlen im Kundenabwanderungs- und Kundenrückgewinnungsmanagement?

	Diese Kennzahl ist für uns						Diese Kennzahl wird bei uns			
	gar nicht sinnvoll			sehr sinnvoll			nicht erhoben	selten erhoben	regelmäßig erhoben	als Zielgröße eingesetzt
Datenquantität	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualitätsindex der Markt-/Kundendaten	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Softwarenutzungsgrad	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterzufriedenheit(sindex)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterqualifikation(sindex)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anteil der Unternehmensfehler, die offen kommuniziert werden	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Findet in Ihrem Unternehmen ein System zusammenhängender Kennzahlen – Kennzahlensystem – zur Steuerung des Kundenabwanderungs- bzw. Kundenrückgewinnungsmanagements Anwendung?

- Ja, vorhanden, nämlich:
- rein finanzwirtschaftliches Kennzahlensystem (z.B. ROI-System)
 - gemischt finanz- und nichtfinanzwirtschaftliches Kennzahlensystem (z.B. Balanced Scorecard, Business Excellence Systeme)
 - Sonstiges: _____
- Nein, aber die Einführung eines Kennzahlensystems ist geplant.
- Weder vorhanden noch geplant

13. Werden diese Kennzahlen in Ihrem Unternehmen erhoben?

	ja	nein	weiß nicht
Kundenabwanderungsrate (abgewanderte Kunden im Verhältnis zum gesamten Kundenstamm)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Präventionsrate (Anzahl der erfolgreich gebundenen Kunden im Verhältnis zur Anzahl kontaktierter abwanderungsgefährdeter Kunden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rückgewinnungsrate (Anzahl zurückgewonnener Kunden im Verhältnis zur Anzahl kontaktierter abgewanderter Kunden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Falls „ja“, wie hoch ist in Ihrem Unternehmen die

	0 – 5	6 – 10	11 – 15	16 – 20	21 – 25	26 – 30	> 30	%
a. jährliche Kundenabwanderungsrate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b. durchschnittliche Präventionsrate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c. durchschnittliche Rückgewinnungsrate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Falls „nein“ bzw. „weiß nicht“, bitte schätzen Sie diese Größen:

Kundenabwanderungsrate _____ %
 Präventionsrate _____ %
 Rückgewinnungsrate _____ %

VIELEN DANK!

Literaturverzeichnis

A

- ADAMS, J. (1965): Inequity in Social Exchange, in: BERKOWITZ, L. (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*, New York 1965, S. 267-299.
- AHMAD, S. (2002): Service failures and customer defection: a closer look at online shopping experiences, in: *Managing Service Quality*, Vol. 12, 01/2002, S. 19-29.
- AHN, J.-H./HAN, S.-P./LEE, Y.-S. (2006): Customer churn analysis: Churn determinants and mediation effects of partial defection in the Korean mobile telecommunications service industry, in: *Telecommunications Policy*, Vol. 30, 10-11/2006, S. 552-568.
- AJZEN, I. (1985): From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior, in: KUHL, J./BECKMANN, J. (Hrsg.): *Action Control*, Berlin u.a. 1985, S. 11-39.
- AJZEN, I./FISHBEIN, M. (1980): *Understanding attitudes and predicting social behavior*, Englewood Cliffs, NJ 1980.
- ÅKERLUND, H. (2005): Fading Customer Relationships in Professional Services, in: *Managing Service Quality*, Vol. 15, 02/2005, S. 156-171.
- ALAJOUTSIJÄRVI, K./MÖLLER, K./TÄHTINEN, J. (2000): Beautiful Exit. How to Leave your Business Partner, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 34, 11-12/2000, S. 1270-1290.
- AMSHOFF, B. (1993): *Controlling in deutschen Unternehmen. Realtypen, Kontext und Effizienz*, Wiesbaden 1993.
- ANDERSON, E.W./FORNELL, C./MAZVANCHERYL, S.K. (2004): Customer Satisfaction and Shareholder Value, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, 04/2004, S. 172-185.
- ANDERSON, E.W./FORNELL, C./RUST, R.T. (1997): Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services, in: *Marketing Science*, Vol. 16, 02/1997, S. 129-145.
- ANDERSON, E.W./SULLIVAN, M. (1993): The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction in Firms, in: *Marketing Science*, Vol. 12, 02/1993, S. 125-143.
- ANDREASEN, A. (1985): Consumer Response to Dissatisfaction in Loose Monopolies, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 12, 02/1985, S. 135-141.
- ANDREASSEN, T.W. (2000): Antecedents to satisfaction with service recovery, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 34, 01-02/2000, S. 156-175.
- ANSOFF, H.I. (1976): Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals, in: *ZfbF* 1976, S. 129-152.

- ATHANASSOPOULOS, A.D. (2000): Customer Satisfaction Cues to Support Market Segmentation and Explain Switching Behavior, in: *Journal of Business Research*, Vol. 47, 03/2000, S. 191-207.
- AUERBACH, S./BEDNARCZUK, P./BÜTTGEN, M. (1997): Recovery Management – Ausnahmesituationen beherrschen, in: *Absatzwirtschaft*, 12/1997, S. 78-85.
- B**
- BACKES-GELLNER, U./SCHORN, R./KRINGS, A. (2001): Ursachen und Abbau von Fehlzeiten: Analysen auf Basis einer mehrjährigen Betriebsfallstudie, in: ALBACH, H. (Hrsg.): *Personalmanagement*, Wiesbaden 2001, S. 105-118.
- BAILLIE, S. (2003): How to Fire Your Customers, in: *Profit*, Vol. 22, 05/2003, S. 72.
- BAKAY, Z./SCHWAIGER, M. (2006): Kundenbindung im liberalisierten Strommarkt, in: *DBW*, 03/2006, S. 326-344.
- BANSAL, H.S. (1997): *Service Switching Model (SSM). A Model of Customer Switching Behavior in the Service Industry*, Kingston 1997.
- BANSAL, H.S./IRVING, P.G./TAYLOR, S.F. (2004): A Three-Component Model of Customer Commitment to Service Providers, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, 03/2004, S. 234-250.
- BANSAL, H.S./TAYLOR, S.F. (2002): Investigating Interactive Effects in the Theory of Planned Behavior in a Service-Provider Switching Context, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 19, 05/2002, S. 407-425.
- BANSAL, H.S./TAYLOR, S.F. (1999): The Service Provider Switching Model (SPSM). A Model of Consumer Switching Behavior in the Services Industry, in: *Journal of Service Research*, Vol. 2, 02/1999, S. 200-218.
- BANSAL, H.S./TAYLOR, S.F./JAMES, Y.S. (2005): “Migration” to New Service Providers: Toward a Unifying Framework of Consumers’ Switching Behaviors, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, 01/2005, S. 96-115.
- BARTH, W./KALETSCHEK, U. (2001): Churn-Management im Retail Banking – Vorgehensweise, Methoden und Implikationen für das Customer Relationship Management, in: MOORMANN, J./ROSSBACH, P. (Hrsg.): *Customer Relationship Management in Banken*, Frankfurt 2001, S. 131-151.
- BAUER, R. (1960): Consumer Behavior as Risk-taking, in: HANCOCK, R. (Hrsg.): *Proceedings for the 43rd Conference of the American Marketing Association*, Chicago 1960, S. 389-398.
- BAXTER, L.A. (1984): Trajectories of Relationship Disengagement, in: *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol. 1, 01/1984, S. 29-48.

- BAXTER, L.A./PHILPOTT, J. (1982): Attribution-based strategies for initiating and terminating friendships, in: *Communication Quarterly*, Vol. 30, 03/1982, S. 217-225.
- BEARDEN, W.O./TEEL, J.E. (1983): Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, 01/1983, S. 21-28.
- BECK, I./IVENS, S. (2006): Erfolgsfaktoren und Barrieren bei der CRM-Implementierung: Eine Meta-Analyse empirischer Studien, Arbeitspapier Nr. 142, Lehrstuhl für Marketing der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 2006.
- BECKER, A. (2003): Controlling als reflexive Steuerung von Organisationen, Stuttgart 2003.
- BEJOU, D./EDWARDSON, B. (1996): A Critical Incident Approach to Examine the Effects of Service Failures on Customer Relationships. The Case of Swedish and U.S. Airlines, in: *Journal of Travel Research*, Vol. 35, 01/1996, S. 37-43.
- BEJOU, D./PALMER, A. (1998): Service Failure and Loyalty: An Exploratory Empirical Study of Airline Customers, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 12, 01/1998, S. 7-22.
- BELL, C.R./ZEMKE, R.E. (1987): Service Breakdown: The Road to Recovery, in: *Management Review*, Vol. 76, 10/1987, S. 32-35.
- BELOUCIF, A./DONALDSON, B./WADDELL, M. (2006): A Systems View of Relationship Dissolution, in: *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 11, 01/2006, S. 30-48.
- BERGER, P.D./NASR, N.I. (1998): Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 12, 01/1998, S. 17-30.
- BEUTIN, N. (2001): Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, in: HOMBURG, C. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 4. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 87-122.
- BEVERLAND, M./FARRELLY, F./WOODHATCH, Z. (2004): The Role of Value Change Management in Relationship Dissolution: Hygiene and Motivational Factors, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, 09-10/2004, S. 927-939.
- BISCHOF, J. (2002): Die Balanced Scorecard als Instrument einer modernen Controlling-Konzeption – Beurteilung und Gestaltungsempfehlungen auf der Basis des Stakeholder-Ansatzes, Wiesbaden 2002.
- BLIEMEL, F.W./EGGERT, A. (1998): Kundenbindung – die neue Sollstrategie? In: *Marketing ZFP*, 01/1998, S. 37-46.
- BLODGETT, J./HILL, D./TAX, S. (1997): The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behaviour, in: *Journal of Retailing*, Vol. 73, 02/1997, S. 185-210.

- BMC Software (2007): BMC Churn Index Survey – European Summary of Findings, 03/2007, S. 1-19, abrufbar unter: http://talk.bmc.com/docs/BMC_Churn_European_Summary.pdf/download (letzter Zugriff am 26.03.2010).
- BÖCKMANN, D./GOTTA, A. (2000): Balanced Scorecard, in: ZERRES, M.P. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling, Berlin u.a. 2000, S. 267-279.
- BOLTON, R.N. (1998): A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction, in: Marketing Science, Vol. 17, 01/1998, S. 45-65.
- BOLTON, R.N.T./BRONKHORST, T.M. (1995): The Relationship between Customer Complaints to the Firm and subsequent Exit Behavior, in: Advances in Consumer Research, Vol. 22, 01/1995, S. 94-100.
- BORNA, C. (2000): Combating Customer Churn, in: Telecommunications, Vol. 34, 03/2000, S. 83-85.
- BOSHOFF, C. (1999): An Instrument to Measure Satisfaction with Transaction-Specific Service Recovery, in: Journal of Service Research, Vol. 1, 03/1999, S. 236-249.
- BOSHOFF, C. (1997): An Experimental Study of Service Recovery Options, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 8, 02/1997, S. 110-130.
- BOTTA, V. (1997): Kennzahlensysteme als Führungsinstrumente. Planung, Steuerung und Kontrolle der Rentabilität im Unternehmen, 5. Auflage, Berlin 1997.
- BOWER, G.H./HILGARD, E.R. (1984): Theories of Learning, 3. Auflage, Englewood Cliffs 1984.
- BRAUN, T./CORNELSEN, J. (2006): Was sind Kundenempfehlungen wert? Messung und Management monetärer Referenzwerte von Automobilbesitzern aus Sicht der Marktforschung, in: GÜNTER, B./HELM, S. (Hrsg.): Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 3. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 625-653.
- BRILL, H. (1998): Mit neuen Systemen in Vertrieb und Marketing die Konkurrenz abhängen, in: HMD, Nr. 204, S. 7-25.
- BROCKETT, P.L./GOLDEN, L.L./GUILLEN, M./NIELSEN, J.P./PARNER, J./PEREZ-MARIN, A.M. (2008): Survival Analysis of a Household Portfolio of Insurance Policies: How Much Time Do You have to Stop Total Customer Defection? In: The Journal of Risk and Insurance, Vol. 75, 03/2008, S. 713-737.
- BROMBERGER, J. (2004): Internetgestütztes Customer Relationship Management – Internationale Fallstudien zu erfolgreichen Konzepten und deren Umsetzung in der Praxis, Wiesbaden 2004.

- BROWN, S.W./COWLES, D.L./TUTEN, T.L. (1996): Service Recovery: Its Value and Limitations as a Retail Strategy, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, 05/1996, S. 32-46.
- BRUHN, M. (2009a): Exit Management – Beendigung von Geschäftsbeziehungen aus Anbietersicht, in: LINK, J./SEIDL, F. (Hrsg.): *Kundenabwanderung – Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung. Mit erfolgreichen Praxisbeispielen aus verschiedenen Branchen*, Wiesbaden 2009, S. 91-115.
- BRUHN, M. (2009b): *Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen*, 2. Auflage, München 2009.
- BRUHN, M. (2009c): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in: HINTERHUBER, H.H./MATZLER, K. (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung*, Wiesbaden 2009, S. 33-68.
- BRUHN, M. (2002): Controlling von Kundenbeziehungen, in: BÖHLER, H. (Hrsg.): *Marketing-Management und Unternehmensführung*, Stuttgart 2002, S. 185-208.
- BRUHN, M. (2000): Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen, in: BRUHN, M./STAUSS, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 3. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 525-546.
- BRUHN, M. (1982): *Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden – Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen*, Frankfurt a.M. u.a. 1982.
- BRUHN, M./GEORGI, D. (2008): Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements, in: BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 643-675.
- BRUHN, M./GEORGI, D./TREYER, M./LEUMANN, S. (2000): Wertorientiertes Relationship Marketing: Vom Kundenwert zum Customer Lifetime Value, in: *Die Unternehmung*, 03/2000, S. 167-187.
- BRUHN, M./LUCCO, A./WYSS, S. (2008): Beendigung von Kundenbeziehungen aus Anbietersicht. Wirkung der wahrgenommenen Gerechtigkeit auf die Zufriedenheit und Verbundenheit ehemaliger Kunden in unterschiedlichen Beziehungsszenarien, in: *Marketing ZFP*, 04/2008, S. 221-238.
- BRUHN, M./MICHALSKI, S. (2008): Kundenabwanderung als Herausforderung des Kundenbindungsmanagement, in: BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 271-294.
- BRUHN, M./MICHALSKI, S. (2005): Gefährdete Kundenbeziehungen und abgewanderte Kunden als Zielgruppen der Kundenbindung, in: BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 5. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 251-271.

- BRUHN, M./MICHALSKI, S. (2003): Analyse von Kundenabwanderungen – Forschungsstand, Erklärungsansätze, Implikationen, in: ZfbF, 08/2003, S. 431-454.
- BRUHN, M./MICHALSKI, S. (2001): Rückgewinnungsmanagement – eine explorative Studie zum Stand des Rückgewinnungsmanagements bei Banken und Versicherungen, in: Die Unternehmung, 02/2001, S. 111-125.
- BUCHANAN, B./MICHELL, P.N.C. (1991): Using Structural Factors to Assess the Risk of Failure in Agency-Client Relations, in: Journal of Advertising Research, Vol. 31, 04/1991, S. 68-75.
- BUMBACHER, U. (2000): Beziehungen zu Problemkunden – Sondierungen zu einem noch wenig erforschten Thema, in: BRUHN, M./STAUSS, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, Wiesbaden 2000, S. 423-447.
- BURMANN, C. (2003): „Customer Equity“ als Steuerungsgröße für die Unternehmensführung, in: ZfB, 03/2003, S. 113-138.
- BURNHAM, T.A./FRELS, J.K./MAHAJAN, V. (2003): Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 31, 02/2003, S. 109-126.
- BÜTTGEN, M. (2003): Recovery Management – systematische Kundenrückgewinnung und Abwanderungsprävention zur Sicherung des Unternehmenserfolges, in: DBW, 01/2003, S. 60-76.
- BÜTTGEN, M. (2001): Recovery Management (dbw-Stichwort), in: DBW, 03/2001, S. 397-401.
- BUTZER-STROTHMANN, K. (1999): Krisen in Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden 1999.
- BUTZER-STROTHMANN, K. (1998): Früherkennung von Unzufriedenheit: Den Abbruch von Geschäftsbeziehungen verhindern, in: Absatzwirtschaft, 02/1998, S. 70-74.
- C**
- CANNIE, J.K. (1994): Turning Lost Customers into Gold – and the Art of Achieving Zero Defections, New York 1994.
- CAPRARO, A.J./BRONIARCZYK, S./SRIVASTAVA, R.K. (2003): Factors Influencing the Likelihood of Customer Defection: The Role of Consumer Knowledge, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 31, 02/2003, S. 164-176.
- CARUANA, A. (2004): The Impact of Switching Costs on Customer Loyalty: A Study among Corporate Customers of Mobile Telephony, in: Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 12, 03/2004, S. 256-268.

- CAUGHEY, C.C./FRANCIS, S.K./BUASRI, V. (1999): An Exploratory Study of Exit Behavior and the Appearance of Retail Stores, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 12, 02/1999, S. 155-161.
- CHAKRAVARTY, S./FEINBERG, R./WIDDOWS, R. (1997): Reasons of their Discontent, in: *Bank Marketing*, Vol. 29, 11/1997, S. 49-53.
- CHANDON, P./MORWITZ, V.G./REINARTZ, W.J. (2005): Do Intentions Really Predict Behavior? Self-Generated Validity Effects in Survey Research, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, 02/2005, S. 1-14.
- CHEBAT, J.-C./SLUSARCZYK, W. (2005): How Emotions Mediate the Effects of Perceived Justice on Loyalty in Service Recovery Situations: An Empirical Study, in: *Journal of Business Research*, Vol. 58, 05/2005, S. 664-673.
- CHRISTIANUS, D. (1999): *Management von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung – So steigern Sie den Gewinn und den Unternehmenswert*, Renningen-Malmsheim 1999.
- COASE, R. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, Vol. 4, S. 386-405.
- COLGATE, M./HEDGE, R. (2001): An investigation into the switching process in retail banking services, in: *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 19, 05/2001, S. 201-212.
- COLGATE, M./LANG, B. (2001): Switching Barriers in Consumer Markets: An Investigation of the Financial Services Industry, in: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, 04/2001, S. 332-347.
- COLGATE, M./STEWART, K./KINSELLA, R. (1996): Customer Defection. A Study of the Student Market in Ireland, in: *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 14, 03/1996, S. 23-29.
- COOIL, B./KEININGHAM, T./AKSOY, L./HSU, M. (2007): A Longitudinal Analysis of Customer Satisfaction and Share of Wallet: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics, in: *Journal of Marketing*, 01/2007, S. 67-83.
- CORNELSEN, J. (2000): *Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing*, Nürnberg 2000.
- CORNELSEN, J. (1998): *Kundenbewertung mit Referenzwerten. Theorie und Ergebnisse des Kooperationsprojektes „Kundenwert“ in Zusammenarbeit mit der GfK AG, Arbeitspapier Nr. 64, Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1998.*
- CORNELSEN, J. (1996): *Kundenwert – Begriff und Bestimmungsfaktoren, Arbeitspapier Nr. 43 des Lehrstuhls für Marketing der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1996.*

COULTER, R.A./LIGAS, M. (2000): The long Good-Bye. The Dissolution of Customer-Service Provider Relationships, in: *Psychology & Marketing, Special Issue Market Exit*, Vol. 17, 08/2000, S. 669-695.

CRAIGHEAD, C.W./KARWAN, K.R./MILLER, J.L. (2004): The Effects of Severity of Failure and Customer Loyalty on Service Recovery Strategies, in: *Production and Operations Management*, Vol. 13, 04/2004, S. 307-321.

D

DAMBMANN, W./WESTERHAUS, J. (2001): Management von Kundenzufriedenheit im Firmenkundengeschäft einer Bank, in: HOMBURG, C. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 4. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 355-369.

DE SOUZA, G. (1992): Designing a Customer Retention Plan, in: *Journal of Business Strategy*, Vol. 13, 02/1992, S. 24-29.

DETECON Consulting (2009): *Kundenrückgewinnungsmanagement – Status Quo in der Schweizer Unternehmenspraxis*, Studie 02/2009, Zürich 2009.

DILLER, H. (2006): Die Bedeutung des Beziehungsmarketing für den Unternehmenserfolg, in: HIPFNER, H./WILDE, K.D. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung*, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 97-120.

DILLER, H. (2002): Probleme des Kundenwerts als Steuerungsgröße im Kundenmanagement, in: BÖHLER, H. (Hrsg.): *Marketing-Management und Unternehmensführung*, Stuttgart 2002, S. 297-326.

DILLER, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: *Marketing ZFP*, 02/1996, S. 81-94.

DÖHRER, A./FAUSTEN, D. (2000): Churn Management als strategische Gesamtaufgabe, in: *Energiewirtschaftliche Tagesfragen*, Vol. 50, 01-02/2000, S. 21-24.

DÖRNER, D./DOLECZIK, G. (2000): Prüfung des Risikomanagements, in: DÖRNER, D./HORVÁTH, P./KAGERMANN, H. (Hrsg.): *Praxis des Risikomanagements. Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte*, Stuttgart 2000, S. 193-217.

DREW, J./MANI, D.R./BETZ, A./DATTA, P. (1999): Patterns of Customer Exit in a Contract-Based Subscription Service, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 12, 03/1999, S. 138-144.

DRIGOTAS, S.M./RUSBULT, C.E. (1992): Should I Stay or Should I Go? A Dependence Model of Breakups, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 62, 01/1992, S. 62-87.

- DUBS, P. (1998): Strategisches Kundenmanagement und Retention Marketing im Retail Banking, in: BERNET, B./HELD, P. (Hrsg.): Relationship Banking – Kundenbeziehungen profitabler gestalten, Wiesbaden 1998, S. 69-89.
- DUCK, S. (1982): A Topography of Relationship Disengagement and Dissolution, in: DUCK, S. (Hrsg.): Personal Relationships: Dissolving Personal Relationships, London 1982, S. 1-30.
- DURDEN, G./ORSMAN, T./MICHELL, P.C.N. (1997): Commonalities in the Reasons for Switching Advertising Agencies: Corroboratory Evidence from New Zealand, in: International Journal of Advertising, Vol. 16, 01/1997, S. 62-69.
- DWYER, F.R. (1997): Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making, in: Journal of Direct Marketing, Vol. 11, 04/1997, S. 6-13.
- DWYER, F./SCHURR, P./OH, S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 51, 02/1987, S. 11-27.

E

- EBERLING, G. (2002): Kundenwertmanagement – Konzept zur wertorientierten Analyse und Gestaltung von Kundenbeziehungen, Wiesbaden 2002.
- EDVARDSSON, B./GUSTAFSSON, A. (o.J.): Analysis of Triggers for Customer Switching Path – A Case Study at Volvo Car Corporation, abrufbar unter: <http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2001/anzmac/AUTHORS/pdfs/Edvardsson.pdf> (letzter Zugriff am 22.10.2009).
- EDVARDSSON, B./ROOS, I. (2003): Customer Complaints and Switching Behavior – a Study of Relationship Dynamics in a Telecommunication Company, in: Journal of Relationship Marketing, Vol. 2, 01-02/2003, S. 43-68.
- EGGERT, A. (1999): Kundenbindung aus Kundensicht. Konzeptualisierung – Operationalisierung – Verhaltenswirksamkeit, Wiesbaden 1999.
- EHRMANN, H. (2004): Marketing-Controlling, 4. Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 2004.
- EHRMANN, H. (2001): Marketingaccounting, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, 1. Auflage, Frankfurt/Wien 2001, S. 586-613.
- EICKBUSCH, J. (2002): Kundenabwanderungen in Kreditinstituten, Frankfurt 2002.
- ENGEL, J./BLACKWELL, R./MINIARD, P. (1993): Consumer Behavior, 7. Auflage, Fort Worth 1993.
- ERHARD, R.U. (2000): Kundenorientierte Optimierung von Dienstleistungsprozessen, in: BRUHN, M./STAUSS, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 487-503.

- ESCHENBACH, R./NIEDERMAYR, R. (1995): Die Konzeption des Controlling, in: ESCHENBACH, R. (Hrsg.): Controlling, Stuttgart 1995, S. 50-131.
- EVANS, J.R./LASKIN, R.L. (1994): The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application, in: Industrial Marketing Management, Vol. 23, 05/1994, S. 439-452.
- F**
- FADER, P.S./HARDIE, B.G.S. (2007): How to Project Customer Retention, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 21, 01/2007, S. 76-90.
- FELMLEE, D./SPRECHER, S./BASSIN, E. (1990): The Dissolution of Intimate Relationships: A Hazard Model, in: Social Psychology Quarterly, Vol. 53, 01/1990, S. 13-30.
- FESTINGER, L. (1957): A Theory of Cognitive Dissonance, New York 1957.
- FEYERABEND, P.K. (1965): Problems of Empiricism, in: COLODNY, R.G. (Hrsg.): Beyond the Edge of Certainty. Essays in Contemporary Science and Philosophy, Bd. II, Englewood Cliffs, N.J. 1965, S. 145-260.
- FIEDLER, R. (2003): Controlling von Projekten. Projektplanung – Projektsteuerung – Projektkontrolle, 2. Auflage, Wiesbaden 2003.
- FINKELMAN, D.P./GOLAND, A.R. (1990): How not to satisfy your customers, in: The McKinsey Quarterly, Vol. 26, 04/1990, S. 2-12.
- FINSTERWALDER, J. (2008): Beendigung von Kundenbeziehungen durch den Anbieter, in: ALBERS, S./HASSMANN, V./SOMM, F./TOMCZAK, T. (Hrsg.): Verkauf, Kundenmanagement, Vertriebssteuerung, E-Commerce, Düsseldorf, CD-ROM, Symposium Publishing 2008, S. 1-25.
- FISCHER, M./HÜSER, A./MÜHLENKAMP, C./SCHADE, C./SCHOTT, E. (1993): Marketing und neuere ökonomische Theorie: Ansätze einer Systematisierung, in: BFuP, 04/1993, S. 444-470.
- FISCHER, T.M./SCHMÖLLER, P. (2006): Kundenwert als Entscheidungskalkül für die Beendigung von Kundenbeziehungen, in: GÜNTER, B./HELM, S. (Hrsg.): Kundenwert, 3. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 483-507.
- FISCHERMANN, G. (1996): Organisationscontrolling. Aufgaben, Instrumente und Institutionalisierung, Hamburg 1996.
- FLANAGAN, J. C. (1954): The critical incident technique, in: Psychological Bulletin, 04/1954, S. 327-358.
- FLIEß, S. (2001): Key Account Controlling, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, 1. Auflage, Frankfurt/Wien 2001, S. 474-498.

- FLORL, M. (2000): Erfolgreiche Kunden-Rückgewinnung durch konsequente Kundenorientierung im Mobilfunk, in: SAUERBREY, C./HENNING, R. (Hrsg.): Kunden-Rückgewinnung. Erfolgreiches Management für Dienstleister, München 2000, S. 83-96.
- FOLKES, V.S. (1984): Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach, in: Journal of Consumer Research, Vol. 10, 03/1984, S. 398-409.
- FORBES, L.P./KELLEY, S.W./HOFFMAN, K.D. (2005): Typologies of E-Commerce Retail Failures and Recovery Strategies, in: Journal of Services Marketing, Vol. 19, 05/2005, S. 280-292.
- FORNELL, C./BOOKSTEIN, F.L. (1982): Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory, in: Journal of Marketing Research, Vol. 19, 11/1982, S. 440-452.
- FRIEDL, B. (2003): Controlling, Stuttgart 2003.

G

- GAMS, M. (2002): Profitable Kunden zurückgewinnen. Probleme frühzeitig erkennen, Abwanderung vorbeugen und überzeugende Rückgewinnungsmaßnahmen entwickeln, München 2002.
- GANESH, J./ARNOLD, M.J./REYNOLDS, K.E. (2000): Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers, in: Journal of Marketing, Vol. 64, 03/2000, S. 65-87.
- GARBARINO, E./JOHNSON, M.S. (1999): The different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 63, 04/1999, S. 70-87.
- GARY, A. (2009): Grundlagen und rechtliche Aspekte im Customer Relationship Management unter besonderer Berücksichtigung von (drohenden) Kundenabwanderungen, in: LINK, J./SEIDL, F. (Hrsg.): Kundenabwanderung – Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung. Mit erfolgreichen Praxisbeispielen aus verschiedenen Branchen, Wiesbaden 2009, S. 185-210.
- GEHRA, B. (2005): Früherkennung mit Business-Intelligence-Technologien – Anwendung und Wirtschaftlichkeit der Nutzung operativer Datenbestände, Wiesbaden 2005.
- GEIB, W. (1986): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen – Theoretische Grundlagen einer problemorientierten Kennzahlenanwendung, Frankfurt/Bern/New York 1986.
- GEORGI, D. (2008): Kundenbindungsmanagement im Kundenbeziehungslebenszyklus, in: BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 249-270.

- GEPPERT, C. (2002): Customer Churn Management: Retaining high-margin Customers with Customer Relationship Management Techniques, New York 2002.
- GERRARD, P./CUNNINGHAM, J.B. (2004): Consumer Switching Behavior in the Asia Banking Market, in: Journal of Services Marketing, Vol. 18, 03/2004, S. 215-223.
- GESKES, S. (2000): Methoden der deckungsbeitragsorientierten Abweichungsanalyse. Information, Anreiz und Kontrolle in Unternehmungen, Frankfurt a.M. 2000.
- GHOSH, B.C./TAYLOR, T. (1999): Switching Advertising Agency – A Cross-Country Analysis, in: Marketing Intelligence and Planning, Vol. 17, 03/1999, S. 140-146.
- GIERING, A. (2000): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Eine Untersuchung moderierender Effekte, Wiesbaden 2000.
- GILLER, C./MATEAR, S. (2001): The termination of inter-firm relationships, in: Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 16, 02/2001, S. 94-112.
- GIRBIG, R. (2008): Etappe 2: Steuerung der Personalentwicklung, in: MEIFERT, M.T. (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in acht Etappen, Berlin u.a. 2008, S. 111-137.
- GLADEN, W. (2003): Kennzahlen- und Berichtssysteme. Grundlagen zum Performance Measurement, 2. Auflage, Wiesbaden 2003.
- GLEICH, R. (2001): Das System des Performance Measurement – Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand, München 2001.
- GLEIBNER, W./ROMEIKE, F. (2005): Risikomanagement. Umsetzung, Werkzeuge, Risikobewertung, München 2005.
- GOODWIN, C./ROSS, I. (1992): Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions, in: Journal of Business Research, Vol. 25, 02/1992, S. 149-163.
- GRANDJOT, T. (2006): Mobile Scorecard. Entwicklung einer Balanced Scorecard für das mobile Customer Relationship Management (mCRM), München/Mering 2006.
- GRIFFIN, J. (2001): Winning Customers Back, in: Business & Economic Review, Vol. 48, 01/2001, S. 8-11.
- GRIFFIN, J./LOWENSTEIN, M.W. (2001): Customer Winback: How to Recapture Lost Customers – And Keep Them Loyal, San Francisco 2001.
- GRONHAUG, K./HENJESAND, I.J./KOVELAND, A. (1999): Fading Relationships in Business Markets: An Exploratory Study, in: Journal of Strategic Marketing, Vol. 7, 03/1999, S. 175-190.

- GRÖPPEL-KLEIN, A./KÖNIGSTORFER, J./TERLUTTER, R. (2008): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 41-76.
- GRUCA, T.S./REGO, L.L. (2005): Customer Satisfaction, Cash Flow and Shareholder Value, in: Journal of Marketing, Vol. 69, 07/2005, S. 115-130.
- GÜNTER, B./HELM, S. (2006): Kundenbewertung im Rahmen des CRM, in: HIPFNER, H./WILDE, K.D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 357-378.
- GÜNTER, B./HELM, S. (2003): Die Beendigung von Geschäftsbeziehungen aus Anbietersicht, in: RESE, M./SÖLLNER, A./UTZIG, B.P. (Hrsg.): Relationship Marketing. Standortbestimmung und Perspektiven, Berlin/Heidelberg 2003, S. 45-70.
- GÜNTHER, T./GRÜNING, M. (2001): Performance Measurement-Systeme – ein Konzeptvergleich, in: Zeitschrift für Planung, 12/2001, S. 283-306.
- GUPTA, S./NESLIN, S./KAMAKURA, W./LU, J./MASONN, C. (2004): Predicting Customer Churn: Which Methods Perform Best? Paper presented at the 33rd EMAC Conference, 18.-21. Mai 2004, Murcia 2004.

H

- HADWICH, K. (2003): Beziehungsqualität im Relationship Marketing. Konzeption und empirische Analyse eines Wirkungsmodells, Wiesbaden 2003.
- HAHN, D./HUNGENBERG, H. (2001): PuK – Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung. Wertorientierte Controllingkonzepte, 6. Auflage, Wiesbaden 2001.
- HAHN, D./KRYSTEK, U. (2000): Früherkennungssysteme und KonTraG, in: DÖRNER, D./HORVÁTH, P./KAGERMANN, H. (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements, Stuttgart 2000, S. 73-97.
- HALINEN, A./TÄHTINEN, J. (2002): A process theory of relationship ending, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 13, 02/2002, S. 163-180.
- HALLÉN, L./JOHANSON, M. (2004): Sudden Death: Dissolution of Relationships in the Russian Transition Economy, in: Journal of Marketing Management, Vol. 20, 09-10/2004, S. 941-957.
- HALPIN, A./WINER, D. (1957): A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions, in: STOGDILL, R./COONS, A. (Hrsg.): Leader Behavior: Its Description and Measurement, Columbus 1957, S. 39-51.
- HAMMANN, P./ERICHSON, B. (2000): Marktforschung, 4. Auflage, Stuttgart 2000.

- HANSEN, A. (2007): Kunden kommen wieder, wenn man sie bittet! In: Existenzielle, 03/2007, S. 22-25.
- HARBERT, L. (1982): Controlling-Begriffe und Controlling-Konzeptionen, Bochum 1982.
- HART, C.W.L./HESKETT, J.L./SASSER, W.E. (1990): The Profitable Art of Service Recovery, in: Harvard Business Review, Vol. 68, 08/1990, S. 148-156.
- HAUSMANN, U./REICHARDT, H. (2003): CRM als Teil des Informationsmanagements, in: GORA, W./SCHULZ-WOLFGRAMM, C. (Hrsg.): Informationsmanagement – Handbuch für die Praxis, Berlin u.a. 2003, S. 62-74.
- HEIDE, J.B./WEISS, A.M. (1995): Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Markets, in: Journal of Marketing, Vol. 59, 03/1995, S. 30-43.
- HEINEN, E. (1992): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Auflage, Wiesbaden 1992.
- HEINZ, R. (2005): Kundenbeziehung gefährdet, in: Bankmagazin, 06/2005, S. 34-35.
- HELFERT, M./HERRMAN, C./ZELLNER, G. (2003): Customer Regain Management in E-Business – Processes and Measures, in: Proceedings of the 8th Collaborative Electronic Commerce 2003, S. 97-110.
- HELM, S. (2008): Kundenbindung und Kundenempfehlungen, in: BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 135-153.
- HELM, S. (2007): Kundenempfehlungen als Baustein des Kundenwerts, in: HIPPNER, H./WILDE, K.D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung, 2. Auflage, Wiesbaden 2007, S. 379-398.
- HELM, S. (2004): Customer Valuation as a Driver of Relationship Dissolution, in: Journal of Relationship Marketing, Vol. 3, 04/2004, S. 77-91.
- HELM, S./GÜNTER, B. (2006): Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: GÜNTER, B./HELM, S. (Hrsg.): Kundenwert, 3. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 3-38.
- HELM, S./ROLFES, L./GÜNTER, B. (2006): Suppliers' Willingness to End Unprofitable Customer Relationships: An Exploratory Investigation in the German Mechanical Engineering Sector, in: European Journal of Marketing, Vol. 40, 03-04/2006, S. 366-383.
- HELMKE, S./BRINKER, D./WESSOLY, H. (2003): Change Management – ein kritischer Erfolgsfaktor bei der Einführung von CRM, in: HELMKE, S./UEBEL, M.F./DANGELMAIER, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, 3. Auflage, Wiesbaden 2003, S. 305-316.

- HELMKE, S./DANGELMAIER, W. (2003): Ganzheitliches CRM-Audit als Basis einer erfolgreichen Einführung von CRM, in: HELMKE, S./UEBEL, M.F./DANGELMAIER, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, 3. Auflage, Wiesbaden 2003, S. 293-304.
- HEMPHILL, J./COONS, A. (1957): Development of Leader Behavior Description Questionnaire, in: STOGDILL, R./COONS, A. (Hrsg.): Leader Behavior: Its Description and Measurement, Ohio 1957, S. 6-38.
- HENKE, L. (1995): A Longitudinal Analysis of Ad Agency-Client Relationship. Predictors of an Agency Switch, in: Journal of Advertising Research, Vol. 36, 02/1995, S. 24-30.
- HENN, H./DUFFNER, A. (2001): CRM und ROI – wie rechnet sich CRM? In: *acquisa*, 02/2001, S. 28-36.
- HENSELER, J. (2006): Das Wechselverhalten von Konsumenten im Strommarkt. Eine empirische Untersuchung direkter und moderierender Effekte, Wiesbaden 2006.
- HERRMANN, A./HOMBURG, C. (1999): Marktforschung: Ziele, Vorgehensweisen und Methoden, in: HERRMANN, A./HOMBURG, C. (Hrsg.): Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Wiesbaden 1999, S. 13-32.
- HESKETT, J.L./SASSER, W.E./SCHLESINGER, L.A. (1997): The Service Profit Chain, New York 1997.
- HESS JR., R.L./GANESAN, S./KLEIN, N.M. (2003): Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 31, 02/2003, S. 127-145.
- HESS, T. (2006): IT-Basics für Controller. Was jeder Controller über Softwareunterstützung und IT-Controlling wissen muss, Stuttgart 2006.
- HIGIE, R./PRICE, L./FITZMAURICE, J. (1993): Leaving it all behind. Service loyalties in transition, in: Advances in Consumer Research, Vol. 20, 08/1993, S. 656-661.
- HILDEBRAND, V.G. (1997): Individualisierung als strategische Option der Marktbearbeitung – Determinanten und Erfolgswirkungen kundenindividueller Marketingkonzepte, Wiesbaden 1997.
- HINTERHUBER, H.H./HANDLBAUER, G. (1995): Strategieorientiertes Human Resource Management in turbulenten Zeiten, in: KRISTEK, U./LINK, J. (Hrsg.): Führungskräfte und Führungserfolg, Wiesbaden 1995, S. 353-380.
- HIPPNER, H. (2006): CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte, in: HIPPNER, H./WILDE, K.D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 15-44.
- HIPPNER, H./RENTZMANN, R./WILDE, K.D. (2007): CRM aus Kundensicht – eine empirische Untersuchung, in: HIPPNER, H./WILDE, K.D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung, 2. Auflage, Wiesbaden 2007, S. 195-223.

- HIRSCHMAN, A.O. (1974a): Abwanderung und Widerspruch. Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmen, Organisationen und Staaten, Tübingen 1974.
- HIRSCHMAN, A.O. (1974b): Exit, Voice and Loyalty. Further Reflections and a Survey of Recent Contributions, in: *Social Science Information*, Vol. 13, 01/1974, S. 7-26.
- HIRSCHMAN, A.O. (1970): Exit, Voice, Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States, Harvard University Press, Cambridge 1970.
- HOCUTT, M.A. (1998): Relationship Dissolution Model. Antecedents of Relationship Commitment and the Likelihood of Dissolving a Relationship, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, 02/1998, S. 189-200.
- HOCUTT, M.A./CHAKRABORTY, G./MOWEN, J.C. (1997): The Impact of Perceived Justice on Customer Satisfaction and Intention to Complain in a Service Recovery, in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 24, 1997, S. 457-463.
- HOCUTT, M.A./MOWEN, J./CHAKRABORTY, G. (1997): A Model of Relationship Dissolution. Antecedents and Consequences of a Dissolved Buyer-Seller Relationship, in: *Proceedings der AMA-Konferenz "New and Evolving Paradigms. The Emerging Future of Marketing"*, 12.-15.6.1997, Dublin, S. 632-642.
- HOFFMAN, K.D./KELLEY, S.W. (2000): Perceived Justice Needs and Recovery Evaluation: a contingency Approach, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 34, 03-04/2000, S. 418-432.
- HOLMLUND-RYTKÖNEN, M./STRANDVIK, T. (2005): Stress in Business Relationships, in: *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20, 01/2005, S. 12-22.
- HOMANS, G. (1960): *Die Theorie der sozialen Gruppe*, Köln 1960.
- HOMANS, G.C. (1958): Social Behavior as Exchange, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 63, 06/1958, S. 597-606.
- HOMBURG, C./BECKER, A./HENTSCHEL, F. (2008): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 103-134.
- HOMBURG, C./BEUTIN, N. (2006): Kundenstrukturmanagement als Controllingherausforderung, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T. (Hrsg.): *Handbuch Marketingcontrolling*, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 225-251.
- HOMBURG, C./BRUHN, M. (2008): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 3-37.

- HOMBURG, C./BUCERIUS, M. (2001): Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: HOMBURG, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 4. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 51-83.
- HOMBURG, C./FÜRST, A. (2008): Überblick über die Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 607-642.
- HOMBURG, C./FÜRST, A. (2003): Beschwerdemanagement in deutschen Unternehmen: Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, Arbeitspapier M80, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim 2003.
- HOMBURG, C./FÜRST, A./SIEBEN, F. (2003): Willkommen zurück!, in: Harvard Business Manager, 12/2003, S. 57-67.
- HOMBURG, C./GIERING, A. (2001): Personal Characteristics as Moderators of the Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty – An Empirical Analysis, in: Psychology & Marketing, Vol. 18, 01/2001, S. 43-66.
- HOMBURG, C./GIERING, A./HENTSCHEL, F. (1999): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: DBW, Vol. 59, 02/1999, S. 173-195.
- HOMBURG, C./GROZDANOVIC, M./KLARMANN, M. (2007): Responsiveness to Customers and Competitors: The Role of Affective and Cognitive Organizational Systems, in: Journal of Marketing, Vol. 71, 07/2007, S. 18-38.
- HOMBURG, C./HOYER, W.D./STOCK, R.M. (2007): How to Get Lost Customers Back? A Study of Antecedents of Relationship Revival, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 35, 04/2007, S. 461-474.
- HOMBURG, C./KEBBEL, P. (2001): Involvement als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, in: DBW, 01/2001, S. 42-59.
- HOMBURG, C./KROHMER, H. (2009): Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 3. Auflage, Wiesbaden 2009.
- HOMBURG, C./SCHÄFER, H. (1999): Customer Recovery – Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, Arbeitspapier Nr. M39 des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim, Mannheim 1999.
- HOMBURG, C./SIEBEN, F.G. (2008): Customer Relationship Management (CRM) – Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, in: BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 501-528.
- HOMBURG, C./SIEBEN, F./STOCK, R. (2004): Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs. Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich, in: Marketing ZFP, 01/2004, S. 25-41.

- HOMBURG, C./STOCK, R. (2002): Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern: Ein dreidimensionales Konzept, in: Marketing ZFP, 02/2002, S. 127-137.
- HOMBURG, C./STOCK, R. (2001a): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, in: ZfB, 07/2001, S. 789-806.
- HOMBURG, C./STOCK, R. (2001b): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: HOMBURG, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 4. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 17-50.
- HOMBURG, C./STOCK, R. (2000): Der kundenorientierte Mitarbeiter. Bewerten, Begeistern, Bewegen, Wiesbaden 2000.
- HORVÁTH, P. (2006): Controlling, 10. Auflage, München 2006.
- HORVÁTH, P./GLEICH, R. (2000): Controlling als Teil des Risikomanagements, in: DÖRNER, D./HORVÁTH, P./KAGERMANN, H. (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements, Stuttgart 2000, S. 99-126.
- HORVÁTH & PARTNERS (2004): Balanced Scorecard umsetzen, 3. Auflage, Stuttgart 2004.
- HOUSE, C.H./PRICE, R.L. (1991): The Return Map, in: Harvard Business Review, 01-02/1991, S. 92-101.
- HOYER, W./MCINNIS, D. (1997): Consumer Behavior, Boston/New York 1997.
- HULBERT, J./PITT, L./EWING, M. (2003): Defections, Discourse and Devotion: Some Propositions on Customer Desertion, Dialogue and Loyalty, in: Journal of General Management, Vol. 28, 03/2003, S. 43-51.
- HÜPPELSHÄUSER, M./KRAFFT, M./RÜGER, E. (2006): Hazard-Raten-Modelle im Marketing, in: Marketing ZFP, Vol. 28, 03/2006, S. 197-210.

I

- INMAN, J.J./DYER, J.S./JIA, J. (1997): A Generalized Utility Model of Disappointment and Regret Effects on Post-choice Valuation, in: Marketing Science, Vol. 16, 02/1997, S. 97-111.

J

- JAMAL, Z./BUCKLIN, R. (2006): Improving the Diagnosis and Prediction of Customer Churn: A Heterogeneous Hazard Modelling Approach, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 20, 03-04/2006, S. 16-29.
- JAWORSKI, B.J./KOHLI, A.K. (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences, in: Journal of Marketing, Vol. 57, 03/1993, S. 53-70.

- JENSEN, O. (2001): Kundenorientierte Vergütungssysteme als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: HOMBURG, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 4. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 281-293.
- JOHNSTON, R. (1995): Service, Failure and Recovery: Impact, Attributes and Process, in: Advances in Services Marketing and Management, 04/1995, S. 211-288.
- JONES, C./SASSER JR., W.E. (1995): Why satisfied Customers defect, in: Harvard Business Review, Vol. 73, 06/1995, S. 88-99.
- JOOS-SACHSE, T. (2002): Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement. Grundlagen – Instrumente – Neue Ansätze, 2. Auflage, Wiesbaden 2002.
- JORDAN, P. (1998): Is It Time to Fire Your Customer? In: VAR Business, Vol. 14, 03/1998, S. 97-99.
- JÖSTINGMEIER, B. (1994): Zum Verständnis der Controlling-Konzepte, in: BEUTHIEN, V. (Hrsg.): Controlling-Konzepte im Wandel – Ausgewählte Ansätze, Göttingen 1994, S. 1-21.
- JUDT, E./AIGNER, B. (2006): Was ist Customer Recovery?, in: Bank und Markt, 02/2006, S. 47.
- K**
- KAMMERER, M. (2005): Controlling von Customer Relationship Management-Projekten. Informationsgrundlagen zur Steuerung und Bewertung von CRM-Projekten, Berlin 2005.
- KAPLAN, R.S./NORTON, D.P. (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.
- KAPLAN, R.S./NORTON, D.P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review, 01-02/1996, S. 75-85.
- KAPLAN, R.S./NORTON, D.P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, in: Harvard Business Review, 01-02/1992, S. 71-79.
- KEAVENEY, S.M. (1995): Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study, in: Journal of Marketing, Vol. 59, 04/1995, S. 71-82.
- KEAVENEY, S.M./PARTHASARATHY, M. (2001): Customer Switching Behavior in On-line Services: an Exploratory Study of the Role of Selected Attitudinal, Behavioral, and Demographic Factors, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 29, 04/2001, S. 374-390.
- KEHL, R.E. (2001): Customer Lifetime Value und Churn Management im Kundenbeziehungsmanagement, in: Controlling, 04-05/2001, S. 203-210.

- KEHL, R.E. (2000): Controlling mit Database Marketing – Effizienzmessung absatzpolitischer Instrumente, Ettlingen 2000.
- KEHL, R.E./ZIPSER, A. (2000): Kundenzufriedenheit als wichtiger Erfolgsmaßstab für CRM-Prozesse, in: Information Management & Consulting, 01/2000, S. 61-67.
- KEININGHAM, T.L./PERKINS-MUNN, T./EVANS, H. (2003): The Impact of Customer Satisfaction on Share-of-Wallet in Business-to-Business Environment, in: Journal of Service Research, Vol. 6, 01/2003, S. 37-51.
- KELLER, B./VOMHOFF, S. (2006): Churn Management, in: Sparkassenmarkt Sonderheft, 01/2006, S. 20-21.
- KELLEY, S./HOFFMAN, K./DAVIS, M. (1993): A Typology of Retail Service Failures and Recoveries, in: Journal of Retailing, Vol. 69, 04/1993, S. 429-452.
- KERNER, S. (2002): Analytisches Customer Relationship Management in Kreditinstituten. Data Warehouse und Data Mining als Instrumente zur Kundenbindung im Privatkundengeschäft, Wiesbaden 2002.
- KLEINALTENKAMP, M. (1992): Investitionsgüter-Marketing aus informationsökonomischer Sicht, in: ZfbF, 09/1992, S. 808-829.
- KLEINALTENKAMP, M./SCHWEIKART, J. (2001): Controlling der Kundenintegration, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling. Marketing als Treiber von Wachstum und Erfolg, Frankfurt/Wien 2001, S. 188-211.
- KLINGSPORN, B. (1998): Das MIS als Frühindikator für nachlassende Kundenbindung, in: HANNIG, U. (Hrsg.): Managementinformationssysteme in Vertrieb und Marketing, Stuttgart 1998, S. 93-101.
- KLINGSPORN, B. (1996): So erkennen Sie den stillen Bankwechsel, in: Bank Magazin, 01/1996, S. 38-40.
- KÖHLER, R. (2008): Kundenorientiertes Rechnungswesen als Voraussetzung des Kundenbindungsmanagements, in: BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 467-500.
- KÖHLER, R. (2007): Kundenbeziehungen als Gegenstand des Controlling, in: GOUTHIER, M.H.J./COENEN, C./SCHULZE, H.S./WEGMANN, C. (Hrsg.): Service Excellence als Impulsgeber. Strategien – Management – Innovationen – Branchen, Wiesbaden 2007, S. 503-526.
- KÖHLER, R. (2001): Marketing-Controlling: Konzepte und Methoden, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling: Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg, Frankfurt/Wien 2001, S. 12-31.
- KOTLER, P./ARMSTRONG, G./SAUNDERS, J./WONG, V. (2003): Grundlagen des Marketing, 3. Auflage, München 2003.

- KRAFFT, M. (2002): Kundenbindung und Kundenwert, Heidelberg 2002.
- KRAFFT, M./GÖTZ, O. (2006): Der Zusammenhang zwischen Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie deren Erfolgswirkungen, in: HIPFNER, H./WILDE, K.D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 325-356.
- KRAFFT, M./RUTSATZ, U. (2006): Einsatz von Kundenwert-Konzepten im Versandhandel und Direktmarketing, in: GÜNTER, B./HELM, S. (Hrsg.): Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 3. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 683-707.
- KRCMAR, H. (2003): Informationsmanagement, 3. Auflage, Berlin u.a. 2003.
- KREITMEIER, A./HARTMANN, A. (2004): Quantifizierung und Implementierung von Risikoindikatoren zum Management operationeller Risiken eines Kreditinstituts im Rahmen eines Frühwarnsystems, abrufbar unter:
http://www.hft-stuttgart.de/Forschung/Egle-Institut/Projekte/Mathematik/Fruehwarnsystem_lang.pdf/de (letzter Zugriff am 06.01.2010).
- KRIEWALD, M. (2007): Situationsabhängiges mobiles Customer Relationship Management. Analysen – Wettbewerbsvorteile – Beispiele, Hamburg 2007.
- KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P./GRÖPPEL-KLEIN, A. (2009): Konsumentenverhalten, 9. Auflage, München 2009.
- KROHMER, H. (1999): Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Strategieimplementierung, Wiesbaden 1999.
- KRYSTEK, U./MÜLLER, M. (1999): Frühaufklärungssysteme – Spezielle Informationssysteme zur Erfüllung der Risikokontrollpflicht nach KonTraG, in: Controlling, 04-05/1999, S. 177-183.
- KUNZ, G. (2000): Kundenorientierte Steuerung des Personalbereichs mit der Balanced Scorecard, in: krp-Sonderheft, 02/2000, S. 61-67.
- KÜPPER, H.-U. (2008): Controlling, 5. Auflage, Stuttgart 2008.
- KÜPPER, H.-U. (2004): Notwendigkeit der theoretischen Fundierung des Controlling, in: SCHERM, E./PIETSCH, G. (Hrsg.): Controlling – Theorien und Konzeptionen, München 2004, S. 23-40.
- KÜPPER, H.-U./WEBER, J./ZÜND, A. (1990): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling, in: ZfB, 03/1990, S. 281-293.
- KURDEK, L. (2006): The nature and correlates of deterrents to leaving a relationship, in: Personal Relationships, Vol. 13, 04/2006, S. 521-535.
- KUB, A. (2007): Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 2. Auflage, Wiesbaden 2007.

KUß, A./TOMCZAK, T. (2007): Käuferverhalten – Eine marktorientierte Einführung, 4. Auflage, Stuttgart 2007.

KÜTZ, M. (2006): IT-Steuerung mit Kennzahlensystemen, Heidelberg 2006.

L

LACEY, R. (2007): Relationship Drivers of Customer Commitment, in: Journal of Marketing Theory and Practice, 04/2007, S. 315.

LEJEUNE, M.A.P.M. (2001): Measuring the Impact of Data Mining on Churn Management, in: Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, Vol. 11, 05/2001, S. 375-387.

LEMMENS, A./CROUX, C. (2006): Bagging and Boosting Classification Trees to Predict Churn, in: Journal of Marketing Research, Vol. 43, 02/2006, S. 276-286.

LEWIS, B. (1991): Service Quality. An International Comparison of Bank Customers Expectations and Perceptions, in: Journal of Marketing Management, Vol. 11, 06/1991, S. 47-62.

LI, S. (1995): Survival Analysis, in: Marketing Research, Vol. 7, 04/1995, S. 17-23.

LINGLE, J.H./SCHIEMANN, W.A. (1996): From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement worth it? In: Management Review, Vol. 85, 03/1996, S. 56-61.

LINK, J. (2010): Führungssysteme. Strategische Herausforderung für Organisation, Controlling und Personalwesen, 5. Auflage, München 2010.

LINK, J. (2009a): Führungssysteme. Strategische Herausforderung für Organisation, Controlling und Personalwesen, 4. Auflage, München 2009.

LINK, J. (2009b): Die Konzeption eines Feedforward-Controlling als Grundlage für die Früherkennung und Prävention von Kundenabwanderungen, in: LINK, J./SEIDL, F. (Hrsg.): Kundenabwanderung – Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung. Mit erfolgreichen Praxisbeispielen aus verschiedenen Branchen, Wiesbaden 2009, S. 35-58.

LINK, J. (2004): Präzisierung und Ergänzung der Koordinationsorientierung: Der kontributionsorientierte Ansatz, in: SCHERM, E./PIETSCH, G. (Hrsg.): Controlling – Theorien und Konzeptionen, München 2004, S. 409-431.

LINK, J. (2001): Grundlagen und Perspektiven des Customer Relationship Management, in: LINK, J. (Hrsg.): Customer Relationship Management. Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme, Berlin/Heidelberg 2001, S. 1-34.

- LINK, J./HILDEBRAND, V.G. (1997): Ausgewählte Konzepte der Kundenbewertung im Rahmen des Database Marketing, in: LINK, J./BRÄNDLI, D./SCHLEUNING, C./KEHL, R.E. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, 2. Auflage, Ettlingen 1997, S. 159-173.
- LINK, J./KRAMM, F. (2006): Controlling und Direktmarketing, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 549-572.
- LINK, J./MÜNSTER, J. (2007): Modellierungsaufgaben in der marktorientierten Planungsrechnung, in: SEICHT, G. (Hrsg.): Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2007, Wien 2007, S. 135-153.
- LINK, J./SEIDL, F. (2008a): Organisationales Lernen im Rahmen der Kunden- und Konkurrentenmodellierung, in: VON KORTZFLEISCH, H.F.O./BOHL, O. (Hrsg.): Wissen – Vernetzung – Virtualisierung, Lohmar 2008, S. 75-85.
- LINK, J./SEIDL, F. (2008b): Der Situationsansatz als Erfolgsfaktor des Mobile Marketing, in: BAUER, H.H./DIRKS, T./MELCHIOR, D.B. (Hrsg.): Erfolgsfaktoren des Mobile Marketing. Strategien, Konzepte und Instrumente, Berlin/Heidelberg 2008, S. 51-70.
- LINK, J./WEISER, C. (2006): Marketing-Controlling – Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg, 2. Auflage, München 2006.
- LOPEZ, J.P.M./REDONDO, Y.P./OLIVAN, F.J.S. (2006): The impact of customer relationship characteristics on customer switching behavior. Differences between switchers and stayers, in: Managing Service Quality, Vol. 16, 06/2006, S. 556-574.
- LOVELOCK, C. (1996): Services Marketing, 3. Auflage, London 1996.
- LUCCO, A. (2008): Anbieterseitige Kündigung von Kundenbeziehungen. Empirische Erkenntnisse und praktische Implikationen zum Kündigungsmanagement, Wiesbaden 2008.
- M**
- MACHARZINA, K./WOLF, J. (2008): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis, 6. Auflage, Wiesbaden 2008.
- MANN, A. (2009): Kundenrückgewinnung und Dialogmarketing, in: LINK, J./SEIDL, F. (Hrsg.): Kundenabwanderung – Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung. Mit erfolgreichen Praxisbeispielen aus verschiedenen Branchen, Wiesbaden 2009, S. 163-182.
- MANN, A. (2006): Direktmarketing-Controlling, in: ZERRES, C./ZERRES, M.P. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling, 3. Auflage, Berlin u.a. 2006, S. 345-374.

- MANN, A. (2004): Direktmarketing. Konzeption und empirische Befunde, Wiesbaden 2004.
- MASKELL, B. (1991): Performance Measurement for world class manufacturing – a model for American companies, Cambridge 1991.
- MATTILA, A.S./PATTERSON, P.G. (2004): Service Recovery and Fairness Perceptions in Collectivist and Individualist Contexts, in: Journal of Service Research, Vol. 6, 04/2004, S. 336-346.
- MATZ, S. (2007): Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement von Industriebetrieben, Wiesbaden 2007.
- MAXHAM, J.G. (2001): Service Recovery's Influence on Consumer Satisfaction, Positive Word-of-Mouth, and Purchase Intentions, in: Journal of Business Research, Vol. 54, 01/2001, S. 11-24.
- MAXHAM, J.G./NETEMEYER, R.G. (2003): Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling, in: Journal of Marketing, Vol. 67, 01/2003, S. 46-62.
- MAXHAM, J.G./NETEMEYER, R.G. (2002): A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts, in: Journal of Marketing, Vol. 66, 10/2002, S. 57-71.
- MCCOLLOUGH, M./BERRY, L./YADAV, M. (2000): An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery, in: Journal of Business Research, Vol. 3, 02/2000, S. 121-137.
- MEFFERT, H. (2002): CRM – Anspruch und Wirklichkeit, in: DBW, 05/2002, S. 453-455.
- MEFFERT, H./BRUHN, M. (2006): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 5. Auflage, Wiesbaden 2006.
- MEYER, M. (2009): Vorbereitung eines Churn-Warnsystems bei einer Direktbank – Churn-Definitionen, -Hypothesen und -Analysen, in: LINK, J./SEIDL, F. (Hrsg.): Kundenabwanderung – Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung. Mit erfolgreichen Praxisbeispielen aus verschiedenen Branchen, Wiesbaden 2009, S. 237-253.
- MEYER, A./DORNACH, F. (1999): Kundenmonitor Deutschland. Qualität und Kundenorientierung. Jahrbuch der Kundenorientierung in Deutschland 1999, München 1999.
- MEYER ZU SELHAUSEN, H./RIEKEBERG, M. (1997): Kundenabwanderungsanalyse in Sparkassen, in: Die Sparkasse, 08/1997, S. 363-366.

- MICHAELI, R. (2006): Competitive Intelligence. Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen, Berlin u.a. 2006.
- MICHALSKI, S. (2006): Kündigungspräventionsmanagement, in: HIPPER, H./WILDE, K.D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 585-604.
- MICHALSKI, S. (2004a): Kündigungspräventionsmanagement, in: HIPPER, H./WILDE, K.D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung, Wiesbaden 2004, S. 495-516.
- MICHALSKI, S. (2004b): Types of Customer Relationship Ending Processes, in: Journal of Marketing Management, Vol. 20, 09-10/2004, S. 977-999.
- MICHALSKI, S. (2002): Kundenabwanderungs- und Kundenrückgewinnungsprozesse. Eine theoretische und empirische Untersuchung am Beispiel von Banken, Wiesbaden 2002.
- MICHELL, P.C.N./CATAQUET, H./HAGUE, S. (1992): Establishing the Causes of Disaffection in Agency-Client-Relations, in: Journal of Advertising Research, Vol. 32, 02/1992, S. 41-48.
- MILLER, J.L./CRAIGHEAD, C.W./KARWAN, K.R. (2000): Service Recovery: A Framework and Empirical Investigation, in: Journal of Operations Management, Vol. 18, 04/2000, S. 387-400.
- MITTAL, V./KUMAR, P./TSIROS, M. (1999): Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time: A Consumption-System Approach, in: Journal of Marketing, Vol. 63, 02/1999, S. 88-101.
- MITTAL, B./LASSAR, W.M. (1998): Why do Customers Switch? The Dynamics of Satisfaction versus Loyalty, in: Journal of Services Marketing, Vol. 12, 03/1998, S. 177-194.
- MITTAL, V./SARKEES, M. (2006): Customer Divestment, in: Journal of Relationship Marketing, Vol. 5, 02-03/2006, S. 71-85.
- MITTAL, V./SARKEES, M./MURSHED, F. (2008): Mit unrentablen Kunden richtig umgehen, in: Harvard Business Manager, Vol. 29, 10/2008, S. 59-72.
- MÖLLER, K./STOI, R. (2002): Quo vadis Controlling? Status Quo und Perspektiven der Controlling-Forschung, in: Controlling, 10/2002, S. 561-567.
- MOODY, R.T. (1998): Consumers Discontinuance Decisions for Continuously provided Subscription Services, Ann Arbor 1998.
- MORGAN, R.M./HUNT, S.D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 58, 07/1994, S. 20-38.

- MÜLLER, A. (2009): Grundzüge eines ganzheitlichen Controlling, 2. Auflage, München 2009.
- MÜLLER, A. (2003): Controlling als Funktion zur Sicherstellung der Führungsrationali-tät? In: Controller Magazin, 05/2003, S. 481-485.
- MÜLLER, W. (1974): Die Koordination von Informationsbedarf und Informationsbe-schaffung als zentrale Aufgabe des Controlling, in: ZfbF, 1974, S. 683-693.
- MÜLLER-STEWENS, G. (1998): Performance Measurement im Lichte des Stakehol-deransatzes, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T. (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen 1998, S. 34-43.
- MÜNSTER, J./SEIDL, F. (2008a): Erfolgsmodellierung im Kundenrückgewinnungsma-nagement, in: LUDERER, B. (Hrsg.): Die Kunst des Modellierens – mathematisch-ökonomische Modelle, Wiesbaden 2008, S. 313-331.
- MÜNSTER, J./SEIDL, F. (2008b): Performance Measurement für das Kundenrück-gewinnungsmanagement. Mit der Customer Recovery Scorecard den Kunden-rückgewinnungserfolg sichern, in: Controller Magazin, 11-12/2008, S. 94-99.
- N**
- NEELY, A./GREGORY, M./PLATTS, K. (1995): Performance Measurement System De-sign, in: International Journal of Operations & Production Management, 04/1995, S. 80-116.
- NESLIN, S.A./GUPTA, S./KAMAKURA, W./LU, J./MASON, C.H. (2006): Defection De-tection: Measuring and Understanding the Predictive Accuracy of Customer Churn Models, in: Journal of Marketing Research, Vol. 43, 02/2006, S. 204-211.
- NIEDERMAYR, R. (1994): Entwicklungsstand des Controlling. System, Kontext und Effizienz, Wiesbaden 1994.
- NIELSON, C.C. (1996): An Empirical Examination of Switching Cost Investments in Business-to-Business Marketing Relationships, in: Journal of Business and In-dustrial Marketing, Vol. 11, 06/1996, S. 38-60.
- NILSSON, R. (1995): Effizienzsteigerung von Geschäftsprozessen durch ablauforgani-satorische Verbesserung durchgängiger Arbeitsabläufe, in: HICHERT, R./MORITZ, M. (Hrsg.): Management-Informationssysteme, Berlin u.a. 1995, S. 201-218.
- NORDMAN, C. (2004): Understanding Customer Loyalty and Disloyalty. The Effects of Loyalty Supporting Factors and Re-Pressing Factors, Dissertation, Swedish School of Economics Nr. 125, Helsinki 2004.

O

- OSSADNIK, W. (1998): Controlling, 2. Auflage, München/Wien 1998.

o.V. (2008): BASE kündigt Flatrate-Kunden wegen intensiver Datennutzung, in: PC Welt, abrufbar unter:
http://www.pcwelt.de/start/mobility_handy_pda/pda_smartphone/news/154956/base_kuendigt_flatrate_kunden_wegen_intensiver_datennutzung/index.html
(letzter Zugriff am 05.11.2009).

P

PAGE, M./PITT, L./BERTHON, P. (1996): Analyzing and Reducing Customer Defections, in: Long Range Planning, Vol. 29, 06/1996, S. 821-834.

PALLOKS, M. (1991): Marketing-Controlling: Konzeption zur entscheidungsbezogenen Informationsversorgung des operativen und strategischen Marketing-Management, Frankfurt u.a. 1991.

PALLOKS-KAHLEN, M. (2003): Kennzahlengestütztes Marketing-Controlling, in: FREIDANK, C.-C./MAYER, E. (Hrsg.): Controlling-Konzepte. Neue Strategien und Werkzeuge für die Unternehmenspraxis, 6. Auflage, Wiesbaden 2003, S. 671-702.

PARASURAMAN, A./ZEITHAML, V./BERRY, L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, Vol. 64, 01/1988, S. 12-40.

PEARSON, M./GESSNER, G. (1999): Transactional Segmentation to Slow Customer Defections, in: Marketing Management, 08/1999, S. 16-23.

PERRIEN, J./LALONDE, M.-F./FILATRAULT, P. (1994): Divorce in a Relationship: The Case of Commercial Banking, in: Journal of Professional Services Marketing, Vol. 10, 02/1994, S. 157-168.

PERRIEN, J./PARADIS, S./BANTING, P.M. (1995): Dissolution of a Relationship. The Salesforce Perception, in: Industrial Marketing Management, Vol. 24, 04/1995, S. 317-327.

PETER, S.I. (1997): Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, Wiesbaden 1997.

PETER, S.I. (1999): Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, 2. Auflage, Wiesbaden 1999.

PETERS, K./KRAFFT, M. (2005): Direktmarketing und klassische Medien: State-of-the-Art in der Budgetallokation, in: ZfB, 02/2005, S. 81-112.

PETERS, T./WATERMAN, R. (1986): Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg/Lech 1986.

PFEIFER, P.E./CARRAWAY, R.L. (2000): Modeling Customer Relationships as Markov Chains, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 14, 02/2000, S. 43-55.

- PICK, D. (2008): Wiederaufnahme vertraglicher Geschäftsbeziehungen: Eine empirische Untersuchung der Kundenperspektive, Wiesbaden 2008.
- PICOT, A./DIETL, H./FRANCK, E. (2005): Organisation. Eine ökonomische Perspektive, 4. Auflage, Stuttgart 2005.
- PIETSCH, G./SCHERM, E. (2004): Reflexionsorientiertes Controlling, in: SCHERM, E./PIETSCH, G. (Hrsg.): Controlling – Theorien und Konzeptionen, München 2004, S. 529-553.
- PIETSCH, G./SCHERM, E. (2001): Die Reflexionsaufgabe im Zentrum des Controlling, in: krp-Kostenrechnungspraxis, 05/2001, S. 307-313.
- PIETSCH, G./SCHERM, E. (2000): Die Präzisierung des Controlling als Führungs- und Führungsunterstützungsfunktion, in: Die Unternehmung, 05/2000, S. 395-411.
- PING, R.A. (1999): Unexplored Antecedents of Exiting in a Marketing Channel, in: Journal of Retailing, Vol. 75, 02/1999, S. 218-241.
- PING, R.A. (1997): Voice in Business-to-Business Relationships: Cost-of-Exit and Demographic Antecedents, in: Journal of Retailing, Vol. 73, 02/1997, S. 261-281.
- PING, R.A. (1995): Some Uninvestigated Antecedents of Retailer Exit Intention, in: Journal of Business Research, Vol. 34, 03/1995, S. 171-180.
- PING, R.A. (1994): Does Satisfaction Moderate the Association Between Alternative Attractiveness and Exit Intention in a Marketing Channel, in: Academy of Marketing Science, Vol. 22, 04/1994, S. 364-371.
- PING, R.A. (1993): The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunities and Neglect, in: Journal of Retailing, Vol. 69, 03/1993, S. 320-352.
- PING, R.A./DWYER, R.E. (1992): A Preliminary Model of Relationship Termination in Marketing Channels, in: FRAZIER, G. (Hrsg.): Advances in Distribution Channel Research, Greenwich 1992, S. 215-233.
- PLINKE, W. (1997): Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: KLEIN-ALTENKAMP, M./PLINKE, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin u.a. 1997, S. 1-56.
- PLINKE, W./SÖLLNER, A. (2008): Kundenbindung und Abhängigkeitsbeziehungen, in: BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 77-101.
- PRESSEY, A.D./MATHEWS, B.P. (2003): Jumped, Pushed or Forgotten? Approaches to Dissolution, in: Journal of Marketing Management, Vol. 19, 01-02/2003, S. 131-155.

PRESSEY, A.D./SELASSIE, H. (2007): Motives for dissolution in Export Relationships: Evidence from the UK, in: *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 6, 02-03/2007, S. 132-145.

PUFAHL, M. (2003): *Vertriebscontrolling – So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn*, Wiesbaden 2003.

Q

QIAN, Z./JIANG, W./TSUI, K.-L. (2006): Churn detection via customer profile modeling, in: *International Journal of Production Research*, Vol. 44, 14/2006, S. 2913-2933.

R

RAPP, R. (2002): CRM als Führungsinstrument für Marketing und Vertrieb, in: *ZfB-Ergänzungsheft*, 01/2002, S. 21-33.

RAPPAPORT, A. (1995): *Shareholder-Value – Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung*, Stuttgart 1995.

READER, S./MCNEIL, F.R. (1999): Hazard-Rate-Modelling of Store-Switching Behaviour, in: *Environment and Planning*, Vol. 31, 08/1999, S. 1353-1370.

REICHHELD, F.F. (1997): Lernen Sie von abtrünnigen Kunden, was Sie falsch machen, in: *Harvard Business Manager*, 02/1997, S. 57-68.

REICHHELD, F.F. (1996): Learning from Customer Defection, in: *Harvard Business Review*, Vol. 74, 02/1996, S. 56-69.

REICHHELD, F.F./SASSER, W.E. (1999): Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 2. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 135-150.

REICHHELD, F.F./SASSER, W.E. (1990): Zero Defections. Quality comes to Services, in: *Harvard Business Review*, Vol. 68, 05/1990, S. 105-111.

REICHMANN, T. (2006): *Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools. Die systemgestützte Controlling-Konzeption*, 7. Auflage, München 2006.

REICHMANN, T./LACHNIT, L. (1976): Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen, in: *ZfbF*, 1976, S. 705-723.

REINARTZ, W.J./KRAFFT, M. (2001): Überprüfung des Zusammenhangs von Kundenbindungsdauer und Kundenertragswert, in: *ZfB*, Vol. 71, 11/2001, S. 1263-1281.

REINARTZ, W./KRAFFT, M./HOYER, W.D. (2004): The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, 03/2004, S. 293-305.

- REINECKE, S. (2004): Marketing Performance Measurement. Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem, Wiesbaden 2004.
- REINECKE, S./DITTRICH, S. (2006): Controlling der Kundenbindung, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 309-341.
- REINECKE, S./JANZ, S. (2007): Marketingcontrolling, Stuttgart 2007.
- REINECKE, S./KELLER, (2006): Strategisches Kundenwertcontrolling. Planung, Steuerung und Kontrolle von Kundenerfolgspotenzialen, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 253-282.
- REINECKE, S./KÖHLER, S. (2002): Performance Measurement des Customer Relationship Management im Internet, in: SCHÖGEL, M./SCHMIDT, I. (Hrsg.): E-CRM – mit Informationstechnologien Kundenpotenziale nutzen, Düsseldorf 2002, S. 201-242.
- RIEKEBERG, M. (1995): Migrationsbedingte Kundenabwanderung bei Sparkassen, Wiesbaden 1995.
- ROBBINS, S.P. (2001): Organisation der Unternehmung, 9. Auflage, München 2001.
- ROOS, I. (1999a): Switching Processes in Customer Relationships, in: Journal of Service Research, Vol. 2, 01/1999, S. 68-85.
- ROOS, I. (1999b): Switching Path in Customer Relationships, Publication No. 78, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki 1999.
- ROOS, I. (1996): Customer Switching Behavior in Retailing, Working Paper No. 327, Swedish School of Economics and Business Administrations, Helsinki 1996.
- ROOS, I./EDVARDSSON, B./GUSTAFSSON, A. (2004): Customer Switching Patterns in Competitive and Noncompetitive Service Industries, in: Journal of Service Research, Vol. 6, 03/2004, S. 256-271.
- ROOS, I./STRANDVIK, T. (1996): Diagnosing the Termination of Customer Relationships, Arbeitspapier Nr. 335, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki 1996.
- ROSENKRANZ, F. (2002): Geschäftsprozesse – modell- und computergestützte Planung, Berlin u.a. 2002.
- RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2001): Kundenwert: Konzeption – Determinanten – Management, St. Gallen 2001.
- RÜGER, E. (2003): Churn Management im Kontext des Relationship Marketing – am Beispiel eines Internet-Dienstleisters, Diss., Vallendar 2003.

- RUSBULT, C./JOHNSTON, D./MORROW, G. (1986): Determinants and Consequences of Exit, Voice, Loyalty and Neglect – Responses to Dissatisfaction in Adult Romantic Involvements, *Human Relationships*, Vol. 39, 02/1986, S. 45-63.
- RUST, R.T./LEMON, K.N./ZEITHAML, V.A. (2004): Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, 01/2004, S. 109-127.
- RUST, R./ZAHORIK, A. (1993): Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share, in: *Journal of Retailing*, Vol. 69, 02/1993, S. 193-215.
- RUST, R.T./ZEITHAML, V./LEMON, K.N. (2000): *Driving Customer Equity*, New York u.a. 2000.
- RUTSATZ, U. (2004): *Kundenrückgewinnung durch Direktmarketing. Das Beispiel des Versandhandels*, Wiesbaden 2004.

S

- SAUERBREY, C. (2000): *Studie zum Customer Recovery Management von Dienstleistern*, Arbeitspapier 45/00, FB Wirtschaft der FH Hannover, Hannover 2000.
- SAUERBREY, C./HENNING, R. (2000): *Kunden-Rückgewinnung – erfolgreiches Management für Dienstleister*, München 2000.
- SCHÄFER, A. (1999): Kundenbindung: Nichts für Seelchen, in: *Wirtschaftswoche* Nr. 28 vom 08.07.1999, S. 80.
- SCHÄFER, H./KARLSHAUS, J./SIEBEN, F. (2000): Customer Recovery – Profitabilität durch systematisches Rückgewinnen von Kunden, in: *Absatzwirtschaft*, 12/2000, S. 56-65.
- SCHÄFFER, U. (2004): Rationalitätssicherung durch Kontrolle, in: SCHERM, E./PIETSCH, G. (Hrsg.): *Controlling – Theorien und Konzeptionen*, München 2004, S. 487-500.
- SCHÄFFER, U./WEBER, J. (2004): *Thesen zum Controlling*, in: SCHERM, E./PIETSCH, G. (Hrsg.): *Controlling – Theorien und Konzeptionen*, München 2004, S. 459-466.
- SCHARFF, A. (2005): *Kundenabwanderung bei Übernahmen und Fusionen. Eine interaktions- und netzwerktheoretische Perspektive am Beispiel des Business-to-Business-Bereichs*, Wiesbaden 2005.
- SCHERM, E./PIETSCH, G. (2004): Theorie und Konzeption in der Controllingforschung, in: SCHERM, E./PIETSCH, G. (Hrsg.): *Controlling – Theorien und Konzeptionen*, München 2004, S. 3-19.
- SCHLITGEN, R. (2003): *Einführung in die Statistik. Analyse und Modellierung von Daten*, 10. Auflage, München 2003.

- SCHNEIDER, T./NELKE, M./POLONI, M. (2003): Kundenbindung und Abwanderungsprävention: Einführung und Fallbeispiel eines Finanzdienstleisters, in: WIEDMANN, K.-P./BUCKLER, F. (Hrsg.): Neuronale Netze im Marketing-Management – praxisorientierte Einführung in modernes Data Mining, 2. Auflage, Wiesbaden 2003, S. 155-182.
- SCHÖLER, A. (2006): Rückgewinnungsmanagement, in: HIPPER, H./WILDE, K.D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 605-631.
- SCHÖLER, A. (2003): Kundenrückgewinnungsmanagement, Diskussionsbeitrag der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt Nr. 162, Ingolstadt 2003.
- SCHOMMER, C./MUSTER, H./GRUND, R. (2003): Churn Prediction mit neuronalen Klassifikationsverfahren – ein Fallbeispiel in der Mobilfunkbranche, in: WIEDMANN, K.-P./BUCKLER, F. (Hrsg.): Neuronale Netze im Marketing-Management. Praxisorientierte Einführung in modernes Data-Mining, 2. Auflage, Wiesbaden 2003, S. 275-288.
- SCHREYÖGG, G. (2008): Organisation, 5. Auflage, Wiesbaden 2008.
- SCHRÖTER, G. (2005): euroShell: Die Kundenabwanderungsanalyse, in: Beschwerdemanagement in der Praxis – Kundenkritik als Chance nutzen, Düsseldorf 2005, S. 341-366.
- SCHÜLLER, A.M. (2007): Come back! Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen, Zürich 2007.
- SCHULZ, B. (1995): Kundenpotentialanalyse im Kundenstamm von Unternehmen, Frankfurt 1995.
- SCHULZ-KLINGAUF, C. (2000): Rückgewinnung und Reaktivierung von Bausparkassenkunden, in: SAUERBREY, C./HENNING, R. (Hrsg.): Kunden-Rückgewinnung. Erfolgreiches Management für Dienstleister, München 2000, S. 105-110.
- SCHÜTZE, R. (1992): Kundenzufriedenheit: After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten, Wiesbaden 1992.
- SCHWARZ, R. (2002): Controlling-Systeme. Eine Einführung in Grundlagen, Komponenten und Methoden des Controlling, Wiesbaden 2002.
- SCHWETZ, W. (2000): Customer Relationship Management – Mit dem richtigen CAS/CRM-System Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten, Wiesbaden 2000.
- SEIDL, F. (2009): Customer Recovery Management und Controlling – Erfolgsmodellierung im Rahmen der Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung, in: LINK, J./SEIDL, F. (Hrsg.): Kundenabwanderung – Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung. Mit erfolgreichen Praxisbeispielen aus verschiedenen Branchen, Wiesbaden 2009, S. 3-34.

- SEIDL, F. (2008a): Nutzenpotenziale des Performance Measurement für das Customer Relationship Management, Saarbrücken 2008.
- SEIDL, F. (2008b): Marketing-Controlling – Analyse und Vergleich ausgewählter aktueller Konzeptionen, Saarbrücken 2008.
- SELCHERT, M. (2003): CFROI of Customer Relationship Management – Empirical Evidence from mySAP CRM Users, Sternenfels 2003.
- SELNES, F./GRONHAUG, K. (1997): When Does it Pay-off to Exceed Customers' Expectations: The Importance of Differentiating Should- and Could-Expectations, Arbeitspapier, Norwegian School of Management, Oslo 1997.
- SERFLING, K. (1992): Controlling, Stuttgart u.a. 1992.
- SHETH, J.N./PARVATIYAR, A. (1995): Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, 04/1995, S. 255-271.
- SIEBEN, F.G. (2002): Rückgewinnung verlorener Kunden – Erfolgsfaktoren und Profitabilitätspotenziale, Wiesbaden 2002.
- SIEGERT, M. (1997): Per Telefon Kündiger wiedergewinnen, in: Direkt Marketing, 04/1997, S. 36.
- SIEGWART, H. (1998): Kennzahlen für die Unternehmensführung, 5. Auflage, Bern u.a. 1998.
- SINGH, J. (1990): Voice, Exit, Negative Word-of-Mouth Behavior. An Investigation across Three Service Categories, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 18, 01/1990, S. 1-15.
- SMITH, A./BOLTON, R. (1998): An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters: Paradox or Peril? In: Journal of Service Research, 01/1998, S. 65-81.
- SMITH, A./BOLTON, R./WAGNER, J. (1999): A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters involving Failure and Recovery, in: Journal of Marketing Research, Vol. 36, 03/1999, S. 356-372.
- STAEHLE, W.H. (1991): Management, 6. Auflage, München 1991.
- STAHL, H.K. (1998): Modernes Kundenmanagement – wenn der Kunde im Mittelpunkt steht: ein Weiterbildungsbuch von der Kundenabwanderung und Kundennähe bis zur Kundenzufriedenheit und Kundenbewertung, Renningen-Malmsheim 1998.
- STAHL, H.K./HINTERHUBER, H.H./VON DEN EICHEN, S.A.F./MATZLER, K. (2002): Kundenzufriedenheit und Kundenwert, in: HINTERHUBER, H.H./MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 3. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 243-261.

- STARKE, S. (2000): Effektiver Einsatz von (externen) Call-Centern zur Kündiger-Rückgewinnung – Praxisbeispiel Verlag, in: SAUERBREY, C./HENNING, R. (Hrsg.): Kunden-Rückgewinnung. Erfolgreiches Management für Dienstleister, München 2000, S. 121-140.
- STAUSS, B. (2008): Kundenbindung durch Beschwerdemanagement, in: BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 369-396.
- STAUSS, B. (2006): Grundlagen und Phasen der Kundenbeziehung: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: HIPPER, H./WILDE, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 421-442.
- STAUSS, B. (2000a): Rückgewinnungsmanagement: Verlorene Kunden als Zielgruppe, in: BRUHN, M./STAUSS, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement. Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich. Jahrbuch 2000, Wiesbaden 2000, S. 449-471.
- STAUSS, B. (2000b): Rückgewinnungsmanagement (Regain Management), in: WiSt, 10/2000, S. 579-582.
- STAUSS, B. (1997): Regaining Service Customers – Costs and Benefits of Regain Management, Diskussionsbeiträge der Wissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt Nr. 86, Ingolstadt 1997.
- STAUSS, B./FRIEGE, C. (2003): Kundenwertorientiertes Rückgewinnungsmanagement, in: GÜNTER, B./HELM, S. (Hrsg.): Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 2. Auflage, Wiesbaden 2003, S. 523-544.
- STAUSS, B./FRIEGE, C. (1999): Regaining Service Customers. Costs and Benefits of Regain Management, in: Journal of Service Research, Vol. 1, 04/1999, S. 347-361.
- STAUSS, B./NEUHAUS, P. (2000): Das Qualitative Zufriedenheitsmodell (QZM), in: HINTERHUBER, H.H./MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 2. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 67-81.
- STAUSS, B./SEIDEL, W. (2007): Beschwerdemanagement: Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 4. Auflage, München 2007.
- STEGER, U./WINTER, M. (1996): Strategische Früherkennung zur Antizipation ökologisch motivierter Marktveränderungen, in: DBW, 05/1996, S. 607-629.
- STEINMANN, H./SCHREYÖGG, G. (2005): Management, 6. Auflage, Wiesbaden 2005.
- STERIA MUMMERT CONSULTING (2008): Banken installieren neue Frühwarnmelder gegen Kundenabwanderung, 07/2008, abrufbar unter: <http://www.steria-mummert.de/presse/pressearchiv/3.-quartal-2008/banken-installieren-neue-fruehwarnmelder-gegen-kundenabwanderung> (letzter Zugriff am 28.10.2009).

- STEWART, K. (1998a): An Exploration of Customer Exit in Retail Banking, in: International Journal of Bank Marketing, Vol. 16, 01/1998, S. 6-14.
- STEWART, K. (1998b): The Customer Exit Process – A Review and Research Agenda, in: Journal of Marketing Management, Vol. 14, 04-05/1998, S. 235-250.
- STEWART, K. (1996): Relationship Breakdown. An Exploration in Retail Banking, in: SHETH, J.N./SÖLLNER, A. (Hrsg.): International Conference on Relationship Marketing. Development, Management and Governance of Relationships, 29.-31.3.1996, Berlin, S. 259-273.
- STOCK-HOMBURG, R. (2008): Kundenorientiertes Personalmanagement als Schlüssel zur Kundenbindung, in: BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 677-712.
- STOCK-HOMBURG, R. (2007): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Direkte, indirekte, moderierende Effekte, 3. Auflage, Wiesbaden 2007.
- STOKBURGER, G./PUFAHL, M. (2002): Kosten senken mit CRM – Strategien, Methoden und Kennzahlen, Wiesbaden 2002.
- SULLIVAN, U.Y./THOMAS, J.S. (2004): Customer Migration: An Empirical Investigation Across Multiple Channels, Working Paper, Urbana-Champaign 2004.
- SWANSON, S.R./KELLEY, S.W. (2001): Service Recovery Attributions and Word-of-Mouth Intentions, in: European Journal of Marketing, Vol. 35, 01-02/2001, S. 194-211.

T

- TÄHTINEN, J. (2001): The Dissolution Process of a Business Relationship. A Case Study from Tailored Software Business, Oulo (Finland) 2001.
- TÄHTINEN, J./HALINEN, A. (2002): Research on Ending Exchange Relationships: A Categorization, an Assessment, and an Outlook, in: Marketing Theory, Vol. 2, 02/2002, S. 165-188.
- TÄHTINEN, J./HALINEN-KAILA, A. (2000): Ending Exchange Relationships. What do we know about them? Working Paper, präsentiert auf der 16. IMP Conference Interactions & Relationships, University of Bath, School of Management, Bath (England) 2000; online veröffentlicht unter: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=123 (letzter Zugriff am 26.3.2010).
- TÄHTINEN, J./HALINEN-KAILA, A. (1999): A Business Divorce. How Does it Happen? In: Australian & New Zealand Marketing Academy Conference, Jack Casdeau, Sydney 1999.

- TÄHTINEN, J./HALINEN-KAILA, A. (1997): The Death of Business Triads, in: Proceedings of the 13th IMP Conference, Lyon 1997.
- TÄHTINEN, J./HAVILA, V. (2004): Enhancing Research in Exchange Relationship Dissolution, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, 09-10/2004, 919-926.
- TÄHTINEN, J./SHELAG, M./GRAY, B. (2000): The Reasons Relationships End, in: AMA, International Educators Conference, Buenos Aires 2000.
- TAX, S./BROWN, S. (1998): Recovering and Learning from Service Failure, in: *Sloan Management Review*, Vol. 40, 01/1998, S. 75-88.
- TAX, S./BROWN, S. (2000): Kundenbeschwerden – Was Fairness bringt, in: *Harvard Business Manager*, 01/2000, S. 94-107.
- TAX, S./BROWN, S./CHANDRASHEKARAN, M. (1998): Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 62, 02/1998, S. 60-76.
- TAYLOR, S. (1994): Waiting for Service: The Relationship between Delays and Evaluations of Service, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, 04/1994, S. 56-69.
- TECKLENBURG, T. (2007): Churn-Management im B2B-Kontext – Eine empirische Analyse unter Berücksichtigung von hierarchischen Kundenstrukturen und heterogenem Kundenverhalten, Wiesbaden 2007.
- TERLUTTER, R. (2006): Verhaltenswissenschaftliche Beiträge zur Gestaltung von Kundenbeziehungen, in: HIPPNER, H./WILDE, K.D. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung*, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 269-290.
- TERLUTTER, R./KRICSFALUSSY, A. (2006): Der Einsatz von Instrumenten im Rahmen des Relationship Marketing – Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: HIPPNER, H./WILDE, K.D. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung*, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 634-649.
- THIBAUT, J.W./KELLEY, H.H. (1959): *The Social Psychology of Groups*, New York 1959.
- THOMAS, J.S./BLATTBERG, R.C./FOX, E.J. (2004): Recapturing Lost Customers, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, 02/2004, S. 31-45.
- TIDSTRÖM, A./ÅHMAN, S. (2006): The Process of Ending Inter-organizational Cooperation, in: *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, 05/2006, S. 281-290.
- TNS INFRATEST (o.J.): Wie funktioniert Kundenbindung? Die wichtigsten Erkenntnisse aus 15 Jahren Praxiserfahrung und über 12.000 Projekten weltweit, abrufbar unter: http://www.tsn-infra-test.com/marketing_tools/pdf/TRIM/TRIM_Wie_funktioniert_Kundenbindung.pdf (letzter Zugriff am 03.12.2009).

- TOKMAN, M./DAVIS, L.M./LEMON, K.N. (2007): The WOW factor: Creating value through win-back offers to reacquire lost customers, in: *Journal of Retailing*, Vol. 83, 01/2007, S. 47-64.
- TOMCZAK, T./REINECKE, S./FINSTERWALDER, J. (2000): Kundenausgrenzung: Umgang mit unerwünschten Dienstleistungskunden, in: BRUHN, M./STAUSS, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000*, Wiesbaden 2000, S. 399-421.
- TOMCZAK, T./RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2003): Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie, in: GÜNTER, B./HELM, S. (Hrsg.): *Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung*, 2. Auflage, Wiesbaden 2003, S. 133-161.
- TÖPFER, A. (2006): Beschwerdemanagement, in: HIPPER, H./WILDE, K.D. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung*, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 541-582.
- TÖPFER, A./DUCHMANN, C. (2006): Das Dresdner Modell des Wertorientierten Managements: Konzeption, Ziele und integrierte Sicht, in: SCHWEICKART, N./TÖPFER, A. (Hrsg.): *Wertorientiertes Management*, Dresden 2006, S. 3-63.
- TÜRLING, A. (2000): Präventive Kunden-Rückgewinnung auf Basis von Data Mining, in: SAUERBREY, C./HENNING, R. (Hrsg.): *Kunden-Rückgewinnung. Erfolgreiches Management für Dienstleister*, München 2000, S. 149-166.
- U**
- ULTSCH, A. (2002): Emergent self-organising feature maps used for prediction and prevention of churn in mobile phone markets, in: *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, Vol. 10, 04/2002, S. 314-324.
- V**
- VAN BERNEM (2001): *Wirtschaftsenglisch-Wörterbuch*, 6. Auflage, München/Wien 2001.
- VAN DE VEN, A.H./POOLE, M.S. (1995): Explaining Development of Change in Organizations, in: *Academy of Management Review*, Vol. 20, 03/1995, S. 510-540.
- VAVRA, T. (1995): *After-Marketing – How to keep customers for life through Relationship Marketing*, Homewood 1995.
- VENOHR, B./ZINKE, C. (2000): Kundenbindung als strategisches Unternehmensziel: Vom Konzept zur Umsetzung, in: BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 3. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 153-172.
- VERBAND DER ELEKTRIZITÄTSWIRTSCHAFT (2007): *Umfrageergebnisse zum Wechselverhalten der Stromkunden*, Berlin 2007.

W

- WAGNER, R./FALKENRECK, C. (2009): Customers' Propensity to Leave a B-2-B Relationship in Health Care Marketing, Working Paper No. 7 DMCC – Dialog Marketing Competence Center, Universität Kassel, Kassel 2009.
- WALL, F. (2000): Koordinationsfunktion des Controlling und Organisation. Überlegungen zur Eigenständigkeit eines koordinationsorientierten Controlling, in: *krp-Kostenrechnungspraxis*, 05/2000, S. 295-304.
- WALSH, G./DINNIE, K./WIEDMANN, K.-P. (2006): How Do Corporate Reputation and Customer Satisfaction Impact Customer Defection? A Study of Private Energy Customers in Germany, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, 06-07/2006, S. 412-420.
- WALSH, G./GROTH, M./WIEDMANN, K.-P. (2005): An Examination of Consumers' Motives to Switch Energy Suppliers, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 21, 03-04/2005, S. 421-440.
- WANGENHEIM, F./BAYÓN, T. (2004): Satisfaction, loyalty and word of mouth within the customer base of an utility provider: Differences between stayers, switchers and referral switchers, in: *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 3, 01/2004, S. 211-220.
- WAYLAND, R.E./COLE, P.M. (1997): *Customer Connections: New Strategies for Growth*, Boston 1997.
- WEBER, J. (2004): Möglichkeiten und Grenzen der Operationalisierung des Konstrukts „Rationalitätssicherung“, in: SCHERM, E./PIETSCH, G. (Hrsg.): *Controlling – Theorien und Konzeptionen*, München 2004, S. 467-486.
- WEBER, J. (2002): *Einführung in das Controlling*, 9. Auflage, Stuttgart 2002.
- WEBER, J. (1995): *Einführung in das Controlling*, 6. Auflage, Stuttgart 1995.
- WEBER, J./RADTKE, B./SCHÄFFER, U. (2006): *Erfahrungen mit der Balanced Scorecard Revisited*, Weinheim 2006.
- WEBER, J./SCHÄFFER, U. (2001a): Controlling als Rationalitätssicherung der Führung, in: *Die Unternehmung*, 01/2001, S. 75-79.
- WEBER, J./SCHÄFFER, U. (2001b): Sicherstellung der Rationalität von Führung als Funktion des Controlling, in: WEBER, J./SCHÄFFER, U. (Hrsg.): *Rationalitätssicherung der Führung. Beiträge zu einer Theorie des Controlling*, Wiesbaden 2001, S. 25-45.
- WEBER, J./SCHÄFFER, U. (2000): *Balanced Scorecard und Controlling. Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen*, 3. Auflage, Wiesbaden 2000.
- WEBER, M. (2006): *Schnelleinstieg Kennzahlen*, München 2006.

- WEI, C.-P./CHIU, I.-T. (2002): Turning Telecommunications Call Details to Churn Prediction: A Data Mining Approach, in: Expert Systems with Applications, Vol. 23, 02/2002, S. 103-112.
- WELGE, M.K. (1987): Unternehmungsführung, Band 2: Organisation, Stuttgart 1987.
- WHITNEY, J.O. (1996): Welche Kunden und Produkte behalten – und welche besser nicht? In: Harvard Business Manager, 04/1996, S. 93-105.
- WICHER, H. (2003): Kundenorientierte Organisationsformen, in: HELMKE, S./UEBEL, M.F./DANGELMAIER, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, 3. Auflage, Wiesbaden 2003, S. 317-328.
- WIEDMANN, K.-P./BUXEL, H./SIEMON, N. (2005): Customer Management Scorecard, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 51. Jg., 01/2005, S. 26-48.
- WIEDMANN, K.-P./HENNIGS, N./KUDLINSKA, M. (2007): Systematisches Churn Management: Erfolgsfaktoren der Kunden-Abwanderungsprävention, -rückgewinnung und -trennung in der Versandhandelsbranche, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 53. Jg., 03/2007, S. 312-333.
- WIEDMANN, K.-P./HENNIGS, N./KUDLINSKA, M. (2006): Ansatzpunkte und Gestaltungsperspektiven eines systematischen Churn Management für die Versandhandelsbranche, Institut für Marketing & Management der Universität Hannover, Hannover 2006.
- WIEDMANN, K.-P./HENNIGS, N./LIEKEFETT, S. (2006): Kundenrückgewinnung im Finanzdienstleistungsbereich – Ansatzpunkte und Gestaltungsperspektiven für ein Direktmarketing-Konzept, Institut für Marketing & Management der Universität Hannover, Hannover 2006.
- WILD, J. (1982): Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Auflage, Opladen 1982.
- WILDE, K.D./HIPPER, H. (2003): CRM 2003 – So binden Sie Ihre Kunden, Düsseldorf 2003.
- WILDEMANN, H. (1996): Qualitätscontrolling von Leistungsprozessen, in: WILDEMANN, H. (Hrsg.): Controlling im Total Quality Management, Berlin u.a. 1996, S. 99-137.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism, New York 1985.
- WILLIAMSON, O.E. (1979): Transaction-Cost Economies: The Governance of Contractual Relations, in: The Journal of Law and Economics, 02/1979, S. 233-261.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York 1975.

- WINKELMANN (2002): Kundenbindung – richtig dosiert, in: *Marketing Journal*, 05/2002, S. 40-45.
- WIRTZ, J./MATTILA, A.S. (2004): Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, 02/2004, S. 150-166.
- WISWEDE, G. (1995): Einführung in die Wirtschaftspsychologie, 2. Auflage, München 1995 oder 2000.
- WISWEDE, G. (1985): Eine Lerntheorie des Konsumentenverhaltens, in: *DBW*, 05/1985, S. 544-557.
- WITT, F.-J. (2005): Rückgewinnungscontrolling, in: *Controller Magazin*, 03/2005, S. 284-289.
- WITT, F.-J. (1986): Bankloyalität – eine empirische Untersuchung, in: *Bank und Markt*, 01/1986, S. 20-23.
- WOLF, J. (1977): Kennzahlensysteme als betriebliche Führungsinstrumente, München 1977.
- WRANGE, K.J. (1997): Relationship Termination Intentions – A Study of Hotel Customers, Helsinki 1997.
- WUNDERER, R./SCHLAGENHAUFER, P. (1994): Personal-Controlling: Funktionen – Instrumente – Praxisbeispiele, Stuttgart 1994.
- WÜNSCHMANN, S. (2007): Beschwerdeverhalten und Kundenwert, Wiesbaden 2007.
- X**
- XIE, J./GERSTNER, E. (2007): Service Escape: Profiting from Customer Cancellations, in: *Marketing Science*, Vol. 26, 01/2007, S. 18-30.
- Y**
- YANAMANDRAM, V./WHITE, L. (2006): Switching Barriers in Business-to-Business Services: A Qualitative Study, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17, 02/2006, S. 158-192.
- YANG, Z./PETERSON, R.T. (2004): Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 21, 10/2004, S. 799-822.
- YOUNG, L./DENIZE, S. (1995): A Concept of Commitment: Alternative Views of Relational Continuity in Business Service Relationships, in: *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 10, 05/1995, S. 22-37.

Z

ZEITHAML, V.A. (2000): Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, 01/2000, S. 67-85.

ZEITHAML, V.A./BERRY, L.L./PARASURAMAN, A. (1996): The Behavioral Consequences of Service Quality, in: Journal of Marketing, Vol. 60, 02/1996, S. 31-46.

ZOLLNER, G. (1995): Kundennähe in Dienstleistungsunternehmen. Empirische Analyse von Banken, Wiesbaden 1995.

Internetquellen:

ALICE (Wechselbonus in Höhe von 200 €), abrufbar unter:

<http://www.dslweb.de/dsl-news-aktuell/dsl-angebote/alice-dsl-unify-und-200-euro-start-bonus-10031701.html> (letzter Zugriff am 1.4.2010).

CLEVERGY (Wechselkampagne eines Stromanbieters über web.de), abrufbar unter:

[https://guenstigerstrom.web.de/Strom-Guenstig/?mc=webde@hp_rectangle*ad\(486800\).guenstigerstrom@home](https://guenstigerstrom.web.de/Strom-Guenstig/?mc=webde@hp_rectangle*ad(486800).guenstigerstrom@home) (letzter Zugriff am 29.9.2009).

E WIE EINFACH (bis zu 95 Euro Wechselbonus), abrufbar unter:

<http://www.sonderangebote-preisvergleich.de/bis-zu-95-euro-wechselbonus-bei-e-wie-einfach/> (letzter Zugriff am 27.3.2010).

GROUP 1 SOFTWARE (2008): Group 1 Software stellt eine neue Studie zur steigenden Kundenabwanderungsrate vor. Studie von Group 1 Software untersucht steigende Kundenabwanderungsquote in acht Märkten und sechs Ländern (Pressemitteilung vom 16.1.2008, news4press.com), abrufbar unter:

http://www.news4press.com/Group-1-Software-stellt-eine-neue-Studie_320585.html (letzter Zugriff am 28.3.2010).

O2 (50 € Wechselbonus kassieren, bis Ende April 2010)

abrufbar unter: <http://www.handys-mobile.de/news/2010-01-06/o2-25-euro-startguthaben-und-50-euro-wechselbonus-fuer-neukunden.html> (letzter Zugriff am 01.04.2010).

VODAFONE (Wechselwochen bei Vodafone, SuperFlat),

abrufbar unter: <http://www.vodafone.de/privat/tarife/superflat.html> (letzter Zugriff am 29.3.2010)

1&1 DSL (100 € Wechselbonus vom Testsieger, bis 31.3.2010), abrufbar unter:

http://www.shoppinxx.com/epages/61889520.sf/de_DE/?ObjectPath=/Shops/61889520/Categories/Blog/1_1_DSL_100_Euro_Wechselbonus_vom_Testsieger_bis_31_03_2010_Vorteilspakete (letzter Zugriff am 2.4.2010).

„Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Dissertation selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt und andere als die in der Dissertation angegebenen Hilfsmittel nicht benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder unveröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht. Kein Teil dieser Arbeit ist in einem anderen Promotions- oder Habilitationsverfahren verwendet worden.“

Franziska Seidl