

## **Eine integrative Analyse der Treiber der Kundenbindung bei Banken – Systematisierung und empirische Befunde**

Von Manfred Bruhn, Basel, und Dominik Georgi, Frankfurt/M.

### **I. Einleitung**

Spätestens seit dem Aufkommen des Relationship-Marketing-Konzepts ist es ein wesentliches Marketingziel, sich mit den Kriterien für „erfolgreiche Kundenbeziehungen“ auseinanderzusetzen. Als wesentliche Maßgröße für erfolgreiche Kundenbeziehungen wird die *Kundenbindung* angesehen.<sup>1</sup> Darunter wird nicht nur der reine Wiederkauf verstanden, sondern verschiedene Dimensionen des beziehungsorientierten Kundenverhaltens,<sup>2</sup> wie Beziehungserhaltung, Beziehungsausbau oder Mund-zu-Mund-Kommunikation.

Für das Marketingmanagement von besonderem Interesse sind die *Treiber der Kundenbindung*, d.h. die Einflussfaktoren eines beziehungsorientierten Kundenverhaltens. Eine Analyse der Bedeutung der Einflussfaktoren hilft dem Management, Investitionsentscheidungen im Hinblick auf die Kundenbeziehungen zu treffen.<sup>3</sup>

Daher werden in der Marketingliteratur zahlreiche Marketingerfolgskriterien diskutiert und ihre Auswirkungen auf die Kundenloyalität empirisch analysiert. Beispiele für Einflussfaktoren sind Kundenzufriedenheit,<sup>4</sup> Vertrauen,<sup>5</sup> Dienstleistungsqualität,<sup>6</sup> Beziehungsqualität,<sup>7</sup> Brand Equity<sup>8</sup> sowie Image.<sup>9</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Johnson/Herrmann/Huber (2006).

<sup>2</sup> Vgl. Homburg/Bruhn (2006).

<sup>3</sup> Vgl. Rust/Lemon/Zeithaml (2004).

<sup>4</sup> Vgl. Fornell et al. (1994).

<sup>5</sup> Vgl. Garbarino/Johnson (1999).

<sup>6</sup> Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988).

<sup>7</sup> Vgl. Hennig-Thurau/Klee (1997).

<sup>8</sup> Vgl. Keller (1993).

<sup>9</sup> Vgl. Fornell et al. (1994).

In den meisten Studien der Marketingforschung erfolgt dabei eine Betrachtung von *Partialmodellen*, indem die jeweiligen Erfolgsfaktoren einzeln betrachtet werden. Im Fokus steht dann der einzelne Erfolgsfaktor und seine Bedeutung für den Marketingerfolg, und weniger eine gesamt-haftte Erklärung des Beziehungserfolgs. Wenn in der Literatur mehrere Erfolgsfaktoren gleichzeitig betrachtet werden, so wird meist eine *willkürliche Auswahl* der zu untersuchenden Treiber vorgenommen.<sup>10</sup> Insgesamt ist eine *Heterogenität* der Treiber im Hinblick auf ihre Definition anzutreffen. Eine Reihe untersuchter Variablen repräsentiert abstrakte Konstrukte, wie die Kundenzufriedenheit in vielen Studien. Andere Konstrukte sind sehr konkret definiert, wie oft die Dienstleistungsqualität anhand von branchenspezifischen Qualitätsmerkmalen. Auch wenn es dabei teilweise um Fragestellungen der Operationalisierung geht, so hat dies vornehmlich eine inhaltliche Komponente. Denn je allgemeiner Konstrukte definiert sind, desto schwieriger ist es, daraus spezifische Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Vor diesem Hintergrund ist der Beitrag der in diesem Artikel vorgestellten Studie darin zu sehen, dass eine Systematisierung von Treibern der Kundenbindung theoretisch und empirisch abgeleitet wird. Die Systematisierung erfolgt dabei in der Breite als auch in der Tiefe der Wirkung zwischen dem Marketing und der Kundenbindung. In der Breite werden verschiedene Aktivitäten und Instrumentebereiche abgegrenzt. In der Tiefe werden verschiedene Stufen der Marketingwirkung differenziert. In methodischer Hinsicht ergibt sich ein Beitrag durch die Verknüpfung von formativ operationalisierten und reflektiv operationalisierten Konstrukten des jeweils gleichen Gegenstandsbereichs (z.B. wahrgenommenes Relationship Marketing als formativ gemessenes Konstrukt und die abstrakte Relationship Quality als reflektiv gemessenes Konstrukt).

Im Abschnitt II. wird zunächst ein Literaturüberblick zu Studien über Kundenbindungstreiber gegeben. Dieser bildet die Basis für die im Abschnitt III. folgende Entwicklung eines Modells der Kundenbindungstreiber. Dieses integriert drei Sub-Wirkungsketten, eine Value-Kette, eine Relationship-Kette und eine Brand-Kette. Abschnitt IV. nimmt eine empirische Überprüfung des Modells vor. Es wird eine Studie mit Bankkunden beschrieben, auf deren Basis die Modellhypothesen überprüft wurden. In Abschnitt V. werden die Ergebnisse diskutiert.

---

<sup>10</sup> Vgl. Yoo/Donthu/Lee (2000).

## II. Literaturüberblick

Die Literatur zu möglichen Kundenbindungstreibern ist sehr heterogen. Es ergeben sich Unterschiede hinsichtlich der betrachteten Wirkungsstufen sowie Treiberkategorien.

Im Hinblick auf die betrachteten *Wirkungsstufen* fällt zunächst auf, dass zwei Typen von Kundenwahrnehmungen differenziert werden. Der erste Typ, hier als *Merkmalswahrnehmungen* bezeichnet, betrachtet Marketingkonstrukte, die sich aus Einzelmerkmalen zusammensetzen. Beispiele für solche Merkmalswahrnehmungen sind die wahrgenommene Dienstleistungsqualität<sup>11</sup>, die häufig als das Aggregat bestimmter Eigenschaften einer Dienstleistung verstanden wird, oder die Wahrnehmung einzelner Marketinginstrumente und -maßnahmen<sup>12</sup>. Der zweite Typ, hier als *Globalwahrnehmungen* bezeichnet, betrifft eine Kundenwahrnehmung auf einem hohen Abstraktionslevel. Hier werden nicht einzelne Facetten, sondern das Konstrukt als Ganzes betrachtet. Beispiele hierfür sind Kundenzufriedenheit und wahrgenommene Qualität, wie beispielsweise im American Customer Satisfaction Index (ACSI).<sup>13</sup> Weitere Globalwahrnehmungen, die häufig untersucht werden, sind die Konstrukte Vertrauen und Commitment<sup>14</sup> sowie Beziehungsqualität<sup>15</sup>. Ein Großteil der Studien in der Literatur betrachtet nicht beide Wirkungsstufen, sondern es werden meist entweder Merkmalswahrnehmungen<sup>16</sup> oder Globalwahrnehmungen<sup>17</sup> als Determinanten der abhängigen Variablen betrachtet.

Im Hinblick auf die *Treiberkategorien* oder Instrumentekategorien fällt auf, dass viele Studien einzelne Kundenbindungstreiber isoliert betrachten, z.B. Relationship Marketing<sup>18</sup> oder Zufriedenheit.<sup>19</sup> Bei anderen Studien, die mehrere Kundenbindungstreiber gemeinsam betrachten, ist die Auswahl der Kategorien oft willkürlich. Von den Arbeiten, die explizit oder implizit systematisch bei der Auswahl der Kategorien vorgehen, lehnen sich einige am traditionellen 4P-Ansatz an. So untersuchen Yoo/

<sup>11</sup> Vgl. z.B. Selnes (1993); Garbarino/Johnson (1999).

<sup>12</sup> Vgl. z.B. Yoo/Donthu/Lee (2000).

<sup>13</sup> Vgl. Fornell et al. (1994).

<sup>14</sup> Vgl. Morgan/Hunt (1994).

<sup>15</sup> Vgl. Roberts/Varki/Brodie (2003).

<sup>16</sup> Vgl. Rust/Lemon/Zeithaml (2004).

<sup>17</sup> Vgl. Johnson/Herrmann/Huber (2006).

<sup>18</sup> Vgl. Bennett/Barkensjo (2005).

<sup>19</sup> Vgl. Cooil et al. (2007).

Donthu/Lee (2000) die Faktoren Price, Image, Distribution Intensity, Advertising Spending und Price Deals als Verhaltensdeterminanten und damit Einzelaspekte innerhalb der 4P. Eine in der jüngeren Literatur häufiger anzutreffende explizite Kategorisierung ist jene in die drei Bereiche *Value*, *Relationship*, *Brand*.<sup>20</sup> Der Value-Bereich kann als Preis-Leistungs-Verhältnis verstanden werden und betrifft dabei Aspekte, die in direktem Zusammenhang mit dem Kernangebot des Unternehmens stehen (z.B. Produkte, Services, Preise). Der Relationship-Bereich betrifft die Bemühungen eines Anbieters, langfristig orientierte Beziehungen zu ihren Kunden aufzubauen. Im Brand-Bereich stehen die Marke und ihre Wahrnehmung durch den Kunden im Mittelpunkt. Bei Johnson/Herrmann/Huber (2006) sind die drei Bereiche durch Globalwahrnehmungen repräsentiert, nämlich Perceived Value, Affective Commitment und Brand Equity. Bei Rust/Lemon/Zeithaml (2004) werden Merkmalswahrnehmungen in den drei Bereichen untersucht, indem einzelne, konkrete Value-, Relationship- und Brand-Stellhebel erfasst werden.

Ausgehend von dieser Literaturanalyse wird ein Kundenbindungstreibermodell entwickelt, das auf der Unterscheidung von Wirkungsstufen und Treiberkategorien aufbaut.

### III. Modell und Hypothesen

#### 1. Grobskizzierung des Modells

Legt man die beiden Dimensionen Wirkungsstufe und Treiberkategorie zugrunde, dann betreffen die *Wirkungsstufen* die Unterscheidung von Merkmalswahrnehmung und Globalwahrnehmung. Marketingmaßnahmen wirken zunächst direkt auf die Merkmalswahrnehmung und in der Folge auf die Globalwahrnehmung. Darüber wird das Kundenverhalten beeinflusst. Als *Treiberkategorien* werden die drei Bereiche Value, Relationship und Brand als Instrumentebereiche unterschieden.

Durch diese Spezifizierung ergibt sich das Kundenbindungstreibermodell aus drei *Subketten* (vgl. Abbildung 1): In der Value-Subkette beeinflussen das wahrgenommene Produktangebot, der wahrgenommene Service und das wahrgenommene Pricing das Kundenverhalten über den Perceived Value. In der Relationship-Subkette wird das Verhalten durch das wahrgenommene Relationship Marketing über die Relationship Qua-

<sup>20</sup> Vgl. Rust/Lemon/Zeithaml (2004); Johnson/Herrmann/Huber (2006).

lity determiniert. In der Brand-Subkette wirken die wahrgenommenen Brand Communications über das Brand Image auf das Kundenverhalten. Die drei Ketten finden sich in ähnlicher Weise in der Literatur wieder. Das ACSI-Modell<sup>21</sup> ist beispielsweise eine Form der Value-Subkette, im Relationship-Marketing-Bereich existieren Modelle, die der Relationship-Subkette ähnlich sind,<sup>22</sup> und in der Werbe- und Einstellungsforschung werden Modelle diskutiert, die der Brand-Subkette ähnlich sind.<sup>23</sup> Dies verdeutlicht die integrative Funktion des vorgestellten Modells. Es wird davon ausgegangen, dass die Subketten interdependent sind, sodass neben direkten Effekten innerhalb der Subketten Effekte hypothetisiert und theoretisch begründet werden, die „Querverbindungen“ zwischen den Subketten zum Ausdruck bringen.

## 2. Modellvariablen

### a) Variablen in der Value-Subkette

Die *Value-Subkette* betrifft das Leistungsangebot des Unternehmens. Die leistungsbezogene Globalwahrnehmung stellt der *Perceived Value* dar. Von den unterschiedlichen Definitionsansätzen des Perceived Value<sup>24</sup> wird hier eine funktionale Definition gewählt, die sich im engeren Sinne auf das Leistungsangebot bezieht,<sup>25</sup> im Sinne des Preis-Leistungs-Verhältnisses.<sup>26</sup>

Die Merkmalswahrnehmungen stellen vom Kunden wahrgenommene Marketinginstrumente dar, mit denen der Perceived Value beeinflusst wird. Ausgehend von der Perceived-Value-Definition sind dies das wahrgenommene Produktangebot, der wahrgenommene Service sowie das wahrgenommene Pricing. Das *wahrgenommene Produktangebot* betrifft Aspekte der Produktqualität. Für das zugrunde gelegte empirische Untersuchungsobjekt der Banken sind die Produkttransparenz oder die Qualität der empfohlenen Produkte (z.B. im Sinne der Performance) typische Merkmale der Produktqualität. Der *wahrgenommene Service*

<sup>21</sup> Vgl. Fornell et al. (1994).

<sup>22</sup> Vgl. Bennett/Barkensjo (2005).

<sup>23</sup> Vgl. MacKenzie/Lutz/Belch (1986).

<sup>24</sup> Vgl. Zeithaml (1988).

<sup>25</sup> Vgl. Patterson/Spreng (1997).

<sup>26</sup> Vgl. Zeithaml (1988); Patterson/Spreng (1997); Grewal/Monroe/Krishnan (1998).

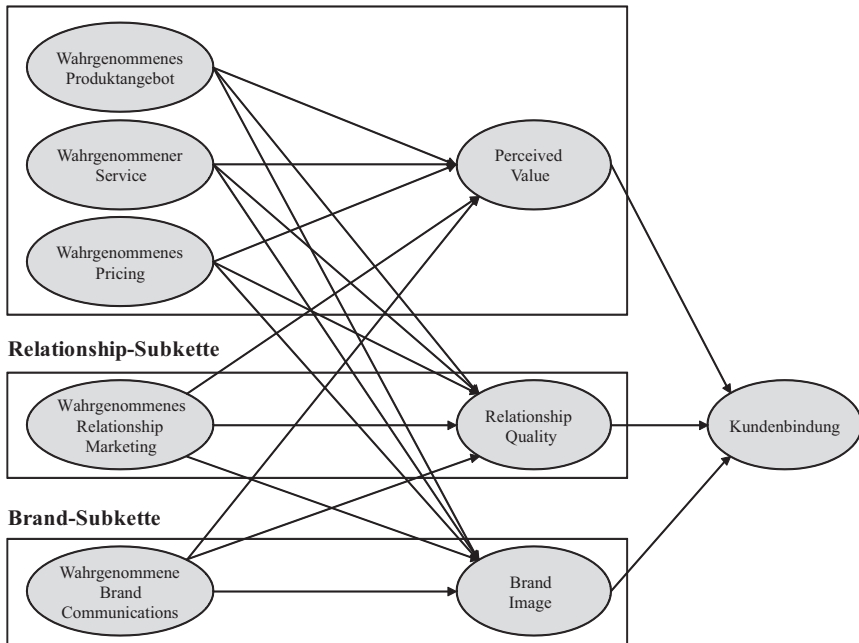
**Value-Subkette**

Abbildung 1: Kundenbindungstreibermodell mit drei Subketten

spricht die Interaktionen zwischen Kunde und Anbieter an.<sup>27</sup> Kunden bewerten den Service anhand der Interaktionsqualität, des physischen Umfelds sowie des Interaktionsergebnisses.<sup>28</sup> Bei der *Preiswahrnehmung* werden kognitive und affektive Merkmale differenziert.<sup>29</sup> Ein relevantes kognitives Merkmal ist das Preiswissen, das in engem Zusammenhang zur Preistransparenz steht. Zentrale affektive Merkmale sind die Preisattraktivität<sup>30</sup> oder auch die Preisfairness.<sup>31</sup>

<sup>27</sup> Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988).

<sup>28</sup> Vgl. Brady/Cronin (2001).

<sup>29</sup> Vgl. Zeithaml (1988); Varki/Colgate (2001).

<sup>30</sup> Vgl. Niedrich/Sharma/Wedell (2001).

<sup>31</sup> Vgl. Campbell (2007).

## b) Variablen in der Relationship-Subkette

In der *Relationship-Subkette* stellt die *Beziehungsqualität* eine weitere Globalwahrnehmung als Determinante des Kundenverhaltens dar. Diese gibt an, inwiefern die Beziehung zu einem Anbieter die Erwartungen des Kunden erfüllt.<sup>32</sup> Beziehungsqualität ist gegeben, wenn der Kunde die Beziehung zum Anbieter als stark wahrnimmt.<sup>33</sup>

Die Beziehungsqualität wird durch das Beziehungsverhalten des Unternehmens beeinflusst, oder – instrumentell gesprochen – durch das vom Kunden *wahrgenommene Relationship Marketing*.<sup>34</sup> In der Literatur werden verschiedene Verhaltensweisen eines Anbieters differenziert, die als beziehungsorientiert verstanden werden: Wahrgenommene Bevorzugung (Preferential Treatment) des Kunden durch den Anbieter<sup>35</sup>, Beziehungsorientierung des Anbieters (im Gegensatz zur Verkaufsorientierung)<sup>36</sup>, individuelle Kommunikation (beispielsweise die Bereitstellung eines permanenten Ansprechpartners), Einsatz von Direct Mails oder proaktive Beraterkontakte<sup>37</sup>, Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunde<sup>38</sup>, Offenheit<sup>39</sup> oder Ehrlichkeit gegenüber dem Kunden<sup>40</sup>, Kontinuität der Beziehungsgestaltung<sup>41</sup> und Kennen der Kundensituation<sup>42</sup>.

## c) Variablen in der Brand-Subkette

Die klassische Globalwahrnehmung, die durch das Brand Management angesprochen wird, ist das *Brand Image*.<sup>43</sup> Brand Image oder Markenimage ist definiert als die abstrakte Wahrnehmung der Kunden in Bezug auf eine Marke. Eine Marke ist „a name, term, sign, symbol, or design, or combination of them which is intended to identify the goods and services

<sup>32</sup> Vgl. Henning-Thurau/Klee (1997).

<sup>33</sup> Vgl. Garbarino/Johnson (1999); De Wulf/Odekerken-Schroder/Iacobucci (2001).

<sup>34</sup> Vgl. Bennett/Barkensjo (2005).

<sup>35</sup> Vgl. De Wulf/Odekerken-Schroder/Iacobucci(2001); Rust/Lemon/Zeithaml (2004); Lacey/Sush/Morgan (2007).

<sup>36</sup> Vgl. De Wulf/Odekerken-Schroder/Iacobucci (2001).

<sup>37</sup> Vgl. De Wulf/Odekerken-Schroder/Iacobucci (2001); Verhoef (2003); Bennett/Barkensjo (2005); Palmatier et al. (2006)

<sup>38</sup> Vgl. Crosby/Evans/Cowles (1990).

<sup>39</sup> Vgl. Altman/Taylor (1973).

<sup>40</sup> Vgl. Roberts/Varki/Brodie (2003).

<sup>41</sup> Vgl. Palmatier et al. (2006).

<sup>42</sup> Vgl. Rust/Lemon/Zeithaml (2004).

<sup>43</sup> Vgl. Driesener/Romaniuk (2006).

of one seller ... to differentiate them from those of competitors“.<sup>44</sup> Das Brand Image bezeichnet die Wahrnehmung einer Marke aus Kundensicht,<sup>45</sup> d.h. jene Eigenschaften, die Kunden einer Marke zuschreiben.<sup>46</sup>

Unternehmen versuchen, das Brand Image durch verschiedene Instrumente der *Brand Communications* direkt zu steuern.<sup>47</sup> Dazu zählen beispielsweise klassische Werbung, Verkaufsförderung, Sponsoring und Public Relations. Bei ihrer Wahrnehmung von Brand Communications unterscheiden Rezipienten die Qualität und Quantität einer Brand-Maßnahme.<sup>48</sup> Die *Qualität* betrifft die Ausgestaltung einer Maßnahme im Hinblick auf bestimmte Anforderungen, z.B. die kreative Qualität einer Werbekampagne oder der objektive Fit zwischen Sponsor und Sponsoring-objekt im Rahmen eines Sponsorships. Die *Quantität* betrifft den Druck bzw. die Präsenz, mit der eine Maßnahme umgesetzt wird. Viel zitiert ist der Werbedruck von Unternehmen<sup>49</sup> oder der Sponsoringdruck<sup>50</sup>.

#### d) Kundenbindung als Zielvariable

Die genannten Faktoren in den Bereichen Value, Relationship und Brand sind Einflussfaktoren der Kundenbindung.<sup>51</sup> Kundenbindung wird hier breit aufgefasst und betrifft zunächst das Kaufverhalten des Kunden. Hier sind die *Beziehungserhaltung* (im Sinne der Retention) und der *Beziehungsausbau* (z.B. in Form eines Cross-Selling) die zwei zentralen Kaufverhaltensweisen des Kunden, die einen Wertbeitrag liefern. Neben diesen Verhaltensweisen, die das direkte Kaufverhalten des betrachteten Kunden betreffen,<sup>52</sup> drückt sich die Kundenbindung durch das Kommunikationsverhalten eines Kunden gegenüber anderen (potenziellen) Kunden aus. Durch positive *Mund-zu-Mund-Kommunikation* trägt der Kunde dazu bei, dass das Unternehmen neue Kunden gewinnt und damit weiteren Wert generiert.

<sup>44</sup> Kotler (1991).

<sup>45</sup> Vgl. Driesener/Romaniuk (2006).

<sup>46</sup> Vgl. Aaker (1996); Romaniuk/Sharp (2003).

<sup>47</sup> Vgl. Aaker (1996).

<sup>48</sup> Vgl. Romaniuk/Sharp (2003).

<sup>49</sup> Vgl. Yoo/Donthu/Lee (2000).

<sup>50</sup> Vgl. Grohs/Wagner/Vsetecka (2004).

<sup>51</sup> Vgl. Johnson/Herrmann/Huber (2006).

<sup>52</sup> Vgl. Homburg/Bruhn (2006).



### 3. Modellzusammenhänge

Der Beitrag des entwickelten Modells stellt die Integration der Kundenbindungstreiber und die Zusammenhänge zwischen diesen Variablen dar. Die dadurch integrierten Einzelzusammenhänge sind jeweils in der Literatur bereits theoretisch begründet und empirisch bestätigt worden. Darauf baut die folgende Hypothesenbegründung jeweils auf (vgl. für einen Überblick der Hypothesen Tabelle 1).

#### a) Beeinflussung des Kundenverhaltens durch die drei Globalwahrnehmungen

Der Einfluss des *Perceived Value* auf das Kundenverhalten (Hypothese 1.1) kann mit der Goal-Action-Theorie erklärt werden.<sup>53</sup> Dabei ist für den Kunden der *Perceived Value* ein übergeordnetes Ziel, während das Kundenverhalten (z.B. Beziehungserhaltung, Beziehungsausbau) ein untergeordnetes Ziel ist. Wenn beispielsweise eine Beziehungserhaltung zum übergeordneten Ziel der Wertschöpfung in Form des *Perceived Value* beiträgt, wird sich der Kunde entsprechend verhalten. Empirisch bestätigt wurde ebenfalls der Einfluss des *Perceived Value* auf das Kundenverhalten.<sup>54</sup>

Für den Zusammenhang zwischen *Relationship Quality* und Kundenverhalten (Hypothese 1.2) können vor allem sozialpsychologische Beziehungstheorien herangezogen werden. Die Exchange Theory<sup>55</sup> postuliert, dass Individuen eine Beziehung umso eher aufrechterhalten werden, je höher der Nutzen aus der Beziehung ist. Nach der Social Penetration Theory<sup>56</sup> entstehen Beziehungen in Interaktionen. Die Bewertung einzelner Interaktionen wird in einem „Beziehungsspeicher“ gesammelt und zur Entscheidung über die Aufrechterhaltung der Beziehung herangezogen. Der Einfluss der *Relationship Quality* auf das Kundenverhalten wurde in verschiedenen empirischen Studien nachgewiesen.<sup>57</sup>

Aus theoretischer Perspektive wird dem *Image* oder der Reputation eine Unsicherheitsreduktionsfunktion im Sinne eines Qualitätsindikators

<sup>53</sup> Vgl. Sirdeshmukh/Singh/Sabol (2002); Yang/Peterson (2004).

<sup>54</sup> Vgl. Sirdeshmukh/Singh/Sabol (2002); Johnson/Herrmann/Huber (2006).

<sup>55</sup> Vgl. Kelley/Thibaut (1978).

<sup>56</sup> Vgl. Altman/Taylor (1973).

<sup>57</sup> Vgl. Crosby/Evans/Cowles (1990); De Wulf/Odekerken-Schroder/Iacobucci (2001); Roberts/Varki/Brodie (2003); Palmatier et al. (2006).

zugeschrieben.<sup>58</sup> Brand Image ist ein „Extrinsic Cue“ für den Kunden, der dem Kunden Qualität signalisiert.<sup>59</sup> Brand-Maßnahmen, wie Werbung, steigern die Bekanntheit und tragen zu einer Auseinandersetzung mit der Marke bei. Brand-Maßnahmen ermöglichen darüber hinaus einen gewissen direkten Kontakt zum Unternehmen (wie bei Value und Relationship). Sie helfen, dass sich der Kunde an die Marke gewöhnt<sup>60</sup> und er entsprechend loyal ist. In der empirischen Marketingforschung ist die Verhaltenswirkung des Brand Image (Hypothese 1.3) bereits lange etabliert.<sup>61</sup>

#### b) Beeinflussung des Perceived Value durch die Merkmalswahrnehmungen

Per definitionem wird der Perceived Value durch das *wahrgenommene Produktangebot*, den *wahrgenommenen Service* sowie die *Preiswahrnehmung* determiniert (Hypothesen 2.1 bis 2.3). Eine theoretische Erklärung für den Zusammenhang liefert das Disconfirmation Paradigma. Das wahrgenommene Angebot wird mit den Kundenerwartungen verglichen und als Ergebnis entsteht das Gesamturteil, in Form der Kundenzufriedenheit, die in engem Zusammenhang zum Perceived Value steht.<sup>62</sup> Nach dem Means-End-Chain-Ansatz ergeben Wahrnehmungsmerkmale auf einem geringeren Abstraktionsniveau (z.B. Produkt- oder Servicemerkmale) Benefits auf einem höheren Abstraktionsniveau (z.B. Perceived Value).<sup>63</sup> In empirischen Studien wurde der Einfluss der wahrgenommenen Leistungsqualität<sup>64</sup> und der Preiswahrnehmung auf den Perceived Value bestätigt.<sup>65</sup> Neben den drei Value-Instrumenten können auch das *Relationship Marketing* – z.B. über verbesserte Interaktionen<sup>66</sup> – und die *Brand Communications* – durch ihren teilweisen Bezug auf Value-Elemente, wie Produkte – den Perceived Value beeinflussen (Hypothesen 2.4 und 2.5).

<sup>58</sup> Vgl. Akerlof (1970).

<sup>59</sup> Vgl. Milgrom/Roberts (1986).

<sup>60</sup> Vgl. Hauser/Wernerfelt (1990).

<sup>61</sup> Vgl. Selnes (1993); Yoo/Donthu/Lee (2000); Johnson/Herrmann/Huber (2006).

<sup>62</sup> Vgl. Patterson/Spreng (1997).

<sup>63</sup> Vgl. Zeithaml (1988); Herrmann (1996).

<sup>64</sup> Vgl. Varki/Colgate (2001); Roig et al. (2006).

<sup>65</sup> Vgl. Varki/Colgate (2001); Roig et al. (2006).

<sup>66</sup> Vgl. Georgi (2000).

c) Beeinflussung der Beziehungsqualität durch  
die Merkmalswahrnehmungen

*Aktivitäten des Relationship Marketing* zielen darauf ab, durch das Eingehen auf den Kunden und die Berücksichtigung der individuellen Kundenbedürfnisse eine aus Kundensicht starke Beziehung zum Unternehmen aufzubauen (Hypothese 3.1). Dies wird dadurch ersichtlich, dass der Kunde das Gefühl hat, dass man sich um ihn kümmert und ggf. bevorzugt behandelt (z. B. Special Treatment), oder dass der Kunde das Gefühl hat, dass das Unternehmen ihn kennt (z. B. passende Direct Mails). Das Bemühen um den Kunden kann nach der Neuen Institutionenökonomie als spezifische Investition des Unternehmens verstanden werden. Die vom Kunden wahrgenommenen Beziehungsinvestitionen des Unternehmens resultieren in einer höheren wahrgenommenen Beziehungsqualität, deren Aufrechterhaltung attraktiv ist.<sup>67</sup> In empirischen Studien wurde der Einfluss von verschiedenen Relationship-Marketing-Instrumenten aus Kundensicht,<sup>68</sup> der Beziehungskontinuität und des Beziehungsverhaltens,<sup>69</sup> der Bevorzugung,<sup>70</sup> Direct Mails<sup>71</sup> und persönlicher Kommunikation<sup>72</sup> auf die Beziehungsqualität festgestellt. Auch *Value-Maßnahmen*, wie tangible rewards<sup>73</sup> oder die Service Quality können die Relationship Quality mitbestimmen (Hypothesen 3.2 bis 3.4).<sup>74</sup> Gleiches gilt für die Brand Communications, die für den Beziehungsaufbau relevante emotionale Aspekte transportieren (Hypothese 3.5).

<sup>67</sup> Vgl. Hart/Johnson (1999); De Wulf/Odekerken-Schroder/Iacobucci (2001).

<sup>68</sup> Vgl. Bennett/Barkensjo (2005); Palmatier et al. (2006).

<sup>69</sup> Vgl. Bejou/Wray/Ingram (1996).

<sup>70</sup> Vgl. De Wulf/Odekerken-Schroder/Iacobucci (2001); Hennig-Thurau/Gwinner/Gremler (2002); Lacey/Suh/Morgan (2007).

<sup>71</sup> Vgl. De Wulf/Odekerken-Schroder/Iacobucci (2001).

<sup>72</sup> Vgl. De Wulf/Odekerken-Schroder/Iacobucci (2001).

<sup>73</sup> Vgl. De Wulf/Odekerken-Schroder/Iacobucci (2001).

<sup>74</sup> Vgl. Roberts/Varki/Brodie (2003).

#### d) Beeinflussung des Brand Image durch die Merkmalswahrnehmungen

Der Einfluss der *Brand Communications* auf das Brand Image (Hypothese 4.1) wird in verschiedenen Forschungsbereichen begründet. In der Brand-Management-Literatur wird argumentiert, dass es zum Aufbau eines Brand Image erforderlich ist, u. a. durch Kommunikationsmaßnahmen der Marke eine Bedeutung zu geben und zu definieren, wofür die Marke in den Köpfen der Konsumenten steht.<sup>75</sup> In der Werbewirkungsforschung wird mit der sog. „Affect Transfer Hypothesis“ der Zusammenhang zwischen Werbebeurteilung (Attitude toward the Ad) und Brand Attitude erklärt.<sup>76</sup> Den Einfluss der Qualität von Kommunikationsmaßnahmen auf das Image kann mit der Attribution Theory,<sup>77</sup> der Schematheorie<sup>78</sup> sowie über eine Imagetransfer-Argumentation<sup>79</sup> erklärt werden. Für die Auswirkungen der Quantität von Kommunikationsmaßnahmen spricht die „Mere-exposure“-Argumentation, nach der die häufigere Auseinandersetzung mit einem Stimulus zu seiner positiveren Beurteilung führt.<sup>80</sup> In empirischen Studien konnte insbesondere der Einfluss von Werbung<sup>81</sup> und Sponsoring<sup>82</sup> festgestellt werden.

Daneben können auch *Value- und Relationship-Merkmale* das Brand Image determinieren (Hypothesen 4.2 bis 4.5), da alles, was Konsumenten dazu bringt, die Marke zu erfahren („Brand Experience“), hilft, ein Brand Image aufzubauen.<sup>83</sup>

In der Tabelle 1 findet sich eine Zusammenfassung der Hypothesen des Kundenbindungstreibermodells.

<sup>75</sup> Vgl. Hoeffler/Keller (2002).

<sup>76</sup> Vgl. MacKenzie/Lutz/Belch (1986).

<sup>77</sup> Vgl. Rifon et al. (2004).

<sup>78</sup> Vgl. Goodstein (1993).

<sup>79</sup> Vgl. Keller (1993).

<sup>80</sup> Vgl. Bennett (1999).

<sup>81</sup> Vgl. MacKenzie/Lutz/Belch (1986).

<sup>82</sup> Vgl. Grohs/Wagner/Vsetecka (2004).

<sup>83</sup> Vgl. Keller (1993); Berry (2000).

*Tabelle 1*  
**Übersicht über die Hypothesen des  
Kundenbindungstreibermodells**

<i>Hypothesen- Nummer</i>	<i>Hypothese</i>
1.1	Perceived Value → Kundenbindung
1.2	Relationship Quality → Kundenbindung
1.3	Brand Image → Kundenbindung
2.1	Produktangebot → Perceived Value
2.2	Service → Perceived Value
2.3	Preis → Perceived Value
2.4	Relationship Marketing → Perceived Value
2.5	Brand Communications → Perceived Value
3.1	Relationship Marketing → Relationship Quality
3.2	Produktangebot → Relationship Quality
3.3	Service → Relationship Quality
3.4	Preis → Relationship Quality
3.5	Brand Communications → Relationship Quality
4.1	Brand Communications → Brand Image
4.2	Produktangebot → Brand Image
4.3	Service → Brand Image
4.4	Preis → Brand Image
4.5	Relationship Marketing → Brand Image

**IV. Empirische Studie**

*1. Sample*

Das entwickelte Modell wurde im Rahmen einer Befragung von *Bankkunden* empirisch überprüft. Aus dieser Grundgesamtheit der Kunden einer Bank wurde eine Stichprobe von 5.000 Kunden gezogen, denen postalisch ein Fragebogen zugesandt wurde. Im Rahmen der Kundenbefragung wurde ein Fragebogen eingesetzt, der Statements zu den Modellvariablen enthält. Von den 5.000 ausgesandten Fragebögen wurden 534 Fragebögen

zurückgesandt. Dies entspricht einer *Rücklaufquote* von 10,68 Prozent. Die geringe Rücklaufquote erklärt sich vor allem durch den relativ langen Fragebogen, der acht Seiten umfasste. Aus diesem Grund wurde die hohe Zahl angeschriebener Probanden gewählt, sodass sich schlussendlich eine relativ hohe absolute Stichprobengröße ergab.

## 2. Messung der Modellvariablen

Im Hinblick auf die *Art der gewählten Indikatoren* (formativ versus reflektiv) wurden die Merkmalswahrnehmungen und Globalwahrnehmungen unterschiedlich operationalisiert. Die *Merkmalswahrnehmungen* stellen eine Zusammenfassung von Merkmalen eines Instrumentebereichs (z.B. Produkt, Service) dar, d.h., die Merkmalswahrnehmungen wurden über Indikatoren gemessen, die in ihrer Summe die jeweilige Merkmalswahrnehmung ergeben. Ausgehend von dieser Grundidee war eine formative Operationalisierung der Merkmalswahrnehmungen naheliegend.<sup>84</sup> Die *Globalwahrnehmungen* werden im Modell als abstrakte Beurteilungen aus Kundensicht verstanden und – wie in vergleichbaren Studien<sup>85</sup> – reflektiv gemessen. Die *Sammlung der Indikatoren* basierte auf intensiven Literaturrecherchen, da die Mehrheit der untersuchten Konstrukte bereits in anderen Studien gemessen wurde. Diese Messskalen konnten allerdings aufgrund des spezifischen Unternehmensfalls nicht vollständig übernommen werden, weshalb sie in einem weiteren Schritt angepasst wurden. Die Spezifikation bzw. Ergänzung der Indikatoren für die jeweiligen Konstrukte erfolgte auf Basis der offenen Interviews zweier qualitativer Studien mit 10 Kunden respektive 15 Mitarbeitern. In einem Pre-test wurden die Indikatoren auf Verständlichkeit und Redundanz überprüft. Das Ergebnis waren insgesamt 25 Indikatoren für die formativen Merkmalswahrnehmungen sowie 9 Indikatoren für die reflektiven Globalwahrnehmungen (vgl. Tabellen 2 bis 5).

Als Indikatoren der *Kundenbindung* wurden die Beziehungserhaltung, der Beziehungsaufbau und die Mund-zu-Mund-Kommunikation herangezogen und als Verhaltensabsichten anhand von Rating-Skalen gemessen.<sup>86</sup> Als Indikatoren wurden hierbei verwendet: „Ich bleibe sicher

<sup>84</sup> Vgl. Diamantopoulos/Winklhofer (2001); Jarvis/Mackenzie/Podsakoff (2003).

<sup>85</sup> Vgl. Fornell et al. (1994); Johnson/Herrmann/Huber (2006).

<sup>86</sup> Vgl. Herrmann/Huber/Braunstein (2000); Homburg/Hoyer/Koschate (2005); Johnson/Herrmann/Huber (2006); Lacey/Suh/Morgan (2007).

Tabelle 2

**Indikatoren des wahrgenommenen Produktangebots, Service und Pricing**

<i>Sub-Bereich</i>	<i>Indikatorname</i>	<i>Itemformulierung</i>
Produkt- angebot	Produkt- transparenz	„Die Produkte und Dienstleistungen der Bank sind für mich leicht verständlich.“
	Produkt- empfehlungen	„Mir wurden bisher immer die richtigen Produkte und Dienstleistungen empfohlen.“
	Produkt- innovativität	„Die Produkte und Dienstleistungen der Bank sind innovativ.“
Service	Serviceorien- tierung der Mitarbeiter	„Die Mitarbeiter der Bank sind immer service-orientiert.“
	Zuverlässige Bearbeitung von Anfragen	„Meine Anfragen an die Bank werden immer schnell und zuverlässig bearbeitet.“
	Gestaltung der Filialen	„Meine Bank-Filiale ist ansprechend gestaltet.“
	Zeitliche Er- reichbarkeit	„Ich kann die Bank zu den Zeiten erreichen, die für mich angenehm sind.“
	Räumliche Er- reichbarkeit	„Meine Bank-Filiale ist für mich gut und schnell zu erreichen.“
Pricing	Gebühren- attraktivität	„Die Preise/Gebühren der Bank sind insgesamt attraktiv.“
	Gebührentrans- parenz	„Die Gebühren der Bank sind gut nachzuvollziehen.“

Kunde bei der Bank.“, „Ich denke manchmal daran, vermehrt Produkte/Dienstleistungen anderer Banken zu nutzen.“, „Ich werde in Zukunft die Produkte/Dienstleistungen der Bank in größerem Umfang nutzen.“ und „Ich empfehle die Bank häufig weiter.“

Tabelle 3

**Indikatoren des wahrgenommenen Relationship Marketing**

<i>Indikatorname</i>	<i>Itemformulierung</i>
Bevorzugung	„Die Bank gibt mir das Gefühl, ein wichtiger Kunde für sie zu sein.“
Keine reine Verkaufsorientierung	„Der Bank geht es nicht immer nur ums Verkaufen.“
Abgestimmte Kommunikation	„Die Kommunikation mit mir ist von der Bank gut abgestimmt.“
Beziehung zu Mitarbeitern	„Mit den Mitarbeitern der Bank komme ich auf der persönlichen Ebene gut aus.“
Kontinuität der Beziehungsgestaltung	„Die Beziehung zu mir wird von der Bank kontinuierlich und langfristig gestaltet.“
Offenheit	„Die Bank verhält sich mir gegenüber immer offen.“
Kennen der Kundensituation	„Die Bank weiss immer gut über meine Situation und Anliegen Bescheid.“

Tabelle 4

**Indikatoren der wahrgenommenen Brand Communications**

<i>Indikatorname</i>	<i>Itemformulierung</i>
Werbedruck	„Mir fällt oft Werbung von der Bank auf (z. B. Plakate, Anzeigen in Zeitungen).“
Werbebeurteilung	„Diese Werbung spricht mich immer sehr an.“
Sponsoringdruck	„Die Bank fällt mir oft im Zusammenhang mit öffentlichen Veranstaltungen (z. B. Sport, Kultur) auf.“
Sponsoringbeurteilung	„Die Bank engagiert sich in der Gesellschaft und im Basler Stadtleben.“
Publikationendruck	„Publikationen der Bank (z. B. Geschäftsbericht, Prospekte) fallen mir häufig auf.“
Publikationenbeurteilung	„Diese Publikationen sprechen mich sehr an.“
PR-Druck	„Über die Bank wird oft in den Medien berichtet.“
PR-Beurteilung	„In den Medien wird immer ein positives Bild von der Bank gezeichnet.“



Tabelle 5  
Indikatoren der Globalwahrnehmungen

Konstrukt	Variable	Indikator	Mittelwert	Standardabweichung
Perceived Value	PV01	„Mit den Leistungen der Bank bin ich insgesamt sehr zufrieden.“	5.921	1.092
	PV02	„Die Bank bietet ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis.“	5.092	1.274
	PV03	„Im Vergleich zu anderen Banken stupe ich die Bank besser ein.“	5.437	1.219
Relationship Quality	RQ01	„Auf die Bank kann ich mich immer verlassen.“	5.679	1.215
	RQ02	„Ich fühle mich der Bank eng verbunden.“	5.224	1.487
	RQ03	„Ich bin sehr gerne Kunde bei der Bank.“	5.944	1.132
Brand Image	Image01	„Die Bank verbindet Weltoffenheit und Bodenhaftung.“	5.230	1.287
	Image02	„Die Bank steht für Professionalität mit menschlichem Gesicht.“	5.648	1.241
	Image03	„Die Bank ist gleichzeitig sympathisch und dynamisch.“	5.559	1.265

3. Modellschätzung

Die Modellschätzung erfolgte mithilfe von *PLS Graph 3.00* unter Verwendung der standardisierten Daten. Gegenüber dem kovarianzerklärenden LISREL weist das varianzerklärende PLS verschiedene Vorteile auf<sup>87</sup>, die in der vorliegenden Studie relevant waren.

<sup>87</sup> Vgl. Chin/Marcolin/Newsted (2003); Herrmann et al. (2007).

#### 4. Ergebnisse

##### a) Überprüfung der Messmodelle

Auf Basis der erhobenen Daten fand eine empirische Prüfung der Messmodelle statt. Die *reflektiven Konstrukte* wurden zunächst anhand Cronbachs Alpha bewertet. Diese waren alle über 0.7. Bei den *formativen Messmodellen* wurde auf Multikollinearität getestet. Der Großteil der VIF-Werte für die formativen Indikatoren lag unter 2 bzw. zumindest unter 3, vier Werte lagen zwischen 3 und 4. Insgesamt lag somit eine akzeptabel niedrige Indikatorkollinearität vor.

Zusätzlich wurden für die drei Subketten *drei Submodelle* gebildet, d.h. jeweils ein Modell mit formativen und reflektiven Konstrukten für die Value-, Relationship- und Brand-Subketten (vgl. Abbildung 1 in Kapitel III.). Das Value-Submodell enthielt drei formative und ein reflektives Konstrukt, die übrigen beiden jeweils ein formatives und ein reflektives Konstrukt. Durch dieses Vorgehen wurden die reflektiven Konstrukte als Folgen der formativen Konstrukte bei der Überprüfung der *externen Validität der formativen Konstrukte* herangezogen.<sup>88</sup> Zusätzlich fanden weitere *Reliabilitätsprüfungen der reflektiven Konstrukte* anhand der PLS-Schätzungen statt.

Tabelle 6 fasst die Ergebnisse der Messmodellprüfung zusammen. Das einzige kritische Messmodell ist dasjenige der Brand Communications, bei der nur drei Indikatoren signifikant waren. An dieser Stelle wird angemerkt, dass in dieser Phase keine Itemreduzierungen mehr vorgenommen wurden. Studien zeigen, dass Itemreduzierungen tendenziell zu einer schwächeren Validität führen.<sup>89</sup>

##### b) Hypothesenprüfung

Für die Hypothesenprüfung wurde das *Gesamtmodell*, d.h. die drei Submodelle gemeinsam mit der Kundenbindung als abhängiger Variable, geschätzt (vgl. Abbildung 2). Es zeigt sich, dass sich von den drei *Globalwahrnehmungen* der Perceived Value und die Relationship Quality ähnlich stark auswirkten (Bestätigung Hypothesen 1.1 und 1.2), während das Brand Image keinen signifikanten Einfluss auf das Kundenverhalten hatte (Ablehnung Hypothese 1.3). Das Ergebnis bezüglich des nicht vor-

<sup>88</sup> Vgl. Diamantopoulos/Winklhofer (2001); Jarvis/Mackenzie/Podsakoff (2003).

<sup>89</sup> Vgl. Albers/Hildebrandt (2006).

Tabelle 6  
Ergebnisse zu den Messmodellen

Submodell	Zusammenhänge/ Pfade	Formative Indikatoren	Reflektive Indikatoren	Pfade	CR	AVE	R <sup>2</sup>	Cronbachs Alpha, reflektives Konstrukt
Value-Subkette	Produktangebot, Service, Preis → Per- ceived Value	8 von 10 signifikant	Alle signifikant Alle > 0.707	Alle signifikant	0.860	0.670	0.675	0.754
Relationship- Subkette	Relationship Marke- ting → Relationship Quality	4 von 7 signifikant	Alle signifikant Alle > 0.707	Alle signifikant	0.931	0.811	0.599	0.885
Brand- Subkette	Brand Communica- tions → Brand Image	3 von 8 signifikant	Alle signifikant Alle > 0.707	Alle signifikant	0.956	0.878	0.416	0.933

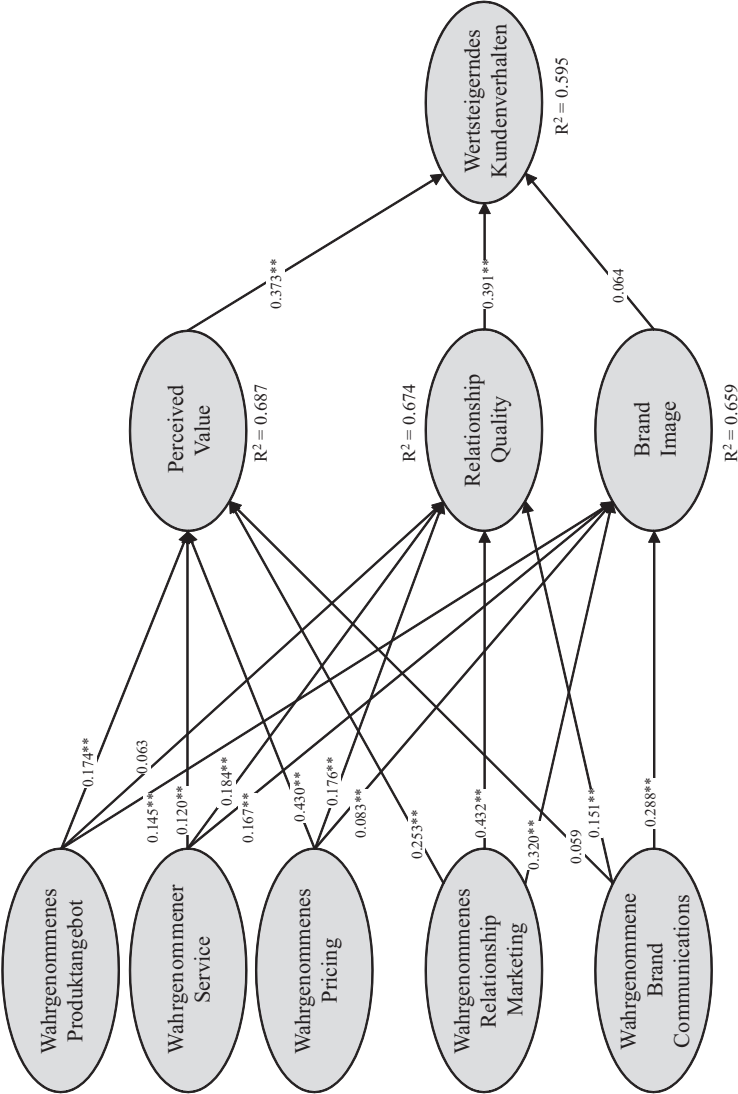


Abbildung 2: Modell mit PLS-Schätzergebnissen

handenen Einflusses des Brand Image ist nicht kompatibel mit den Ergebnissen von Lewis/Sourelis (2006), die einen positiven Effekt des Perceived Value und des Images auf die Kundenbindung im Retail Banking fanden. Dagegen sind sie konsistent mit den Befunden von Walsh/Dinnie/Wiedmann (2006), die im Energiemarkt einen Einfluss der Kundenzufriedenheit, nicht aber des Images auf das Wechselverhalten fanden. Dies kann darin begründet liegen, dass das Brand Image ein stärkerer Treiber bei der erstmaligen Entscheidung für einen Anbieter ist und dass im Laufe der Kundenbeziehung die erfahrungsbezogenen Globalwahrnehmungen des Perceived Value sowie der Relationship Quality dominant werden.

Zudem wurde die *Diskriminanzvalidität* zwischen den drei Globalwahrnehmungen geprüft, indem die quadrierten Konstruktkorrelationen mit den AVEs der Konstrukte verglichen wurden.<sup>90</sup> Für ein Konstrukt ist dann Diskriminanzvalidität gegeben, wenn seine quadrierten Korrelationen mit anderen Konstrukten geringer sind als seine AVE. Dies war für die drei Globalwahrnehmungen Perceived Value, Relationship Quality und Brand Image der Fall.

Weiterhin zeigte sich, dass ein Großteil der Zusammenhänge zwischen *Merkmalswahrnehmungen und Globalwahrnehmungen* signifikant war. Zunächst war festzustellen, dass jede Merkmalswahrnehmung auf die korrespondierende Globalwahrnehmung (z.B. wahrgenommenes Relationship Marketing auf wahrgenommene Relationship Quality) wirkte, sodass die entsprechenden Hypothesen bestätigt wurden. Ferner ließen sich zahlreiche *Interdependenzen* zwischen den Werttreiberkategorien Value, Relationship und Brand feststellen, wie z. B. die Beeinflussung des Perceived Value durch das Relationship Marketing o. Ä.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass – bis auf den wahrgenommenen Service – alle Merkmalswahrnehmungen am stärksten auf die korrespondierende Globalwahrnehmung wirkten. Die Kunden nehmen die drei Kategorien Value, Relationship und Brand demnach als *abgegrenzte Bereiche des Unternehmensverhaltens* wahr. Dies bestätigt die Ergebnisse von Rust/Lemon/Zeithaml (2004) mit einer alternativen Methodik. Eine *Ausnahme* bildet, wie erwähnt, der *wahrgenommene Service*, der stärker auf die Relationship Quality und das Brand Image als auf den Perceived Value wirkte. Dies kann dadurch begründet werden, dass der wahrgenommene Service die Kundeninteraktionen steuert und diese so-

<sup>90</sup> Vgl. Fornell/Larcker (1981).

wohl die Basis für den Beziehungsaufbau sind als auch das Fundament für die „Brand Experience“<sup>91</sup> bilden, die bei aktuellen Kunden des Unternehmens das Brand Image wesentlich determiniert.

Im Hinblick auf die *relative Bedeutung* waren die Value- und Relationship-Bereiche durch starke Effekte der Globalwahrnehmungen vertreten. Auf den Perceived Value wirkte das wahrgenommene Pricing am stärksten. Varki/Colgate (2001) erklären dies mit der Prospect Theory, nach der „Verluste“ vom Kunden stärker als „Gewinne“ gewichtet werden. Speziell für die Bankenbranche konstatieren Leverin/Liljander (2006), dass der Preis ein wichtiger Grund für den Bankwechsel darstellt. Nicht nur aufgrund des starken direkten Effekts der Relationship Quality, sondern auch aufgrund der starken Beeinflussung der übrigen Globalwahrnehmungen durch das wahrgenommene Relationship Marketing kam diesem eine zentrale Rolle bei der Determinierung des Kaufverhaltens zu. Binden sich Kunden an ein Unternehmen, verhalten sie sich beziehungsorientiert. Um sich beziehungsorientiert zu verhalten, erwarten sie vom Unternehmen ein entsprechendes Verhalten.

## V. Diskussion

### 1. Zusammenfassung

In diesem Aufsatz wurde ein integratives Modell der Treiber der Kundenbindung entwickelt. Ausgehend von der in der Literatur in der jüngeren Vergangenheit diskutierten Dreiteilung von Marketinginstrumenten in Value, Relationship und Brand wurden entsprechend drei Subketten der Wirkung von Marketinginstrumenten auf die Kundenbindung abgeleitet. In der Value-Kette beeinflussten das wahrgenommene Produktangebot, der wahrgenommene Service und das wahrgenommene Pricing den Perceived Value. In der Relationship-Kette beeinflusste das wahrgenommene Relationship Marketing die Relationship Quality und in der Brand-Kette beeinflussten die Brand Communications das Brand Image. Für die drei Globalwahrnehmungen wurde theoretisch ein Einfluss auf die Kundenbindung angenommen, der allerdings empirisch nur für den Perceived Value und die Relationship Quality, nicht aber für das Brand Image bestätigt werden konnte.

---

<sup>91</sup> Vgl. Berry (2000).

## 2. Forschungsbeitrag

Der Forschungsbeitrag der vorgestellten Studie liegt zunächst darin, dass eine *integrative Betrachtung von Einflussfaktoren der Kundenbindung* vorgenommen wurde. Die Integration bezieht sich dabei auf die Tiefe und die Breite der Betrachtung. In der Breite wurden mit den drei Bereichen Value, Relationship und Brand die Einflussfaktoren möglichst umfassend betrachtet. Den Ansätzen von Rust/Lemon/Zeithaml (2004) und Johnson/Herrmann/Huber (2006) folgend, werden – anders als im Großteil der übrigen Forschung in diesem Bereich – die zahlreichen Treiber der Kundenbindung erstens systematisch eingeteilt und zweitens gemeinsam untersucht. Darüber hinaus wurde in der Tiefe dahingehend eine Differenzierung vorgenommen, dass nicht entweder Merkmalswahrnehmungen<sup>92</sup> oder Globalwahrnehmungen<sup>93</sup> betrachtet wurden, sondern in den drei Bereichen jeweils Subketten mit jeweils einer Merkmals- und einer Globalwahrnehmung. Dies ist sinnvoll, da die Untersuchung von Merkmalswahrnehmungen und Globalwahrnehmungen unterschiedliche Funktionen haben. Mit Merkmalswahrnehmungen können Einzeltreiber der Kundenbindung identifiziert werden (z.B. „Bevorzugung des Kunden“ als ein Merkmal des wahrgenommenen Relationship Marketing). Mit Globalwahrnehmungen (z.B. Relationship Quality) wird die Bedeutung abstrakter Einschätzungen der Kunden untersucht. Die empirischen Ergebnisse bestätigen zum einen die Zuordnung der jeweiligen Wahrnehmungen in den drei Subketten und zum anderen die Unterscheidung von Merkmals- und Globalwahrnehmungen generell.

In methodischer Hinsicht liegt der wesentliche Forschungsbeitrag darin, dass *formative und reflektive Konstrukte* in einem Modell untersucht wurden. Formative Konstrukte sind in der Marketingliteratur generell noch wenig verbreitet. Noch weniger sind formative und reflektive Konstrukte in einem Modell anzutreffen. Im Modell der vorliegenden Untersuchung werden formative und reflektive Konstrukte systematisch verwendet – vom Speziellen (formativ gemessene Merkmalswahrnehmungen) zum Allgemeinen (reflektiv gemessene Globalwahrnehmungen).

---

<sup>92</sup> Vgl. Rust/Lemon/Zeithaml (2004).

<sup>93</sup> Vgl. Johnson/Herrmann/Huber (2006).

### 3. Implikationen für die Praxis

Auch für das *Management von Kundenbeziehungen* ergeben sich einige Schlussfolgerungen aus der vorgestellten Untersuchung. Zunächst liefert die Studie eine *Systematik von Treibern der Kundenbindung*. Diese bieten Ansatzpunkte für die Steuerung der Kundenbindung durch ein Unternehmen in den Bereichen Value, Relationship und Brand. Trotz der Anwendung des Modells in einer Branche wurde bei der Identifizierung sowohl durch die Fundierung in der Literatur als auch durch das gewählte Aggregationsniveau der Treiber eine gewisse Allgemeingültigkeit sichergestellt.

Daneben geben die empirischen Ergebnisse Hinweise auf die *relative Bedeutung der Kundenbindungstreiber*. In diesem Fall wirken sich die Globalwahrnehmungen Perceived Value und Relationship Quality auf die Kundenbindung aus, das Brand Image allerdings nicht. Von den Merkmalswahrnehmungen hat das wahrgenommene Relationship Marketing die größte Bedeutung. Auch wenn diese Ergebnisse durch den empirischen Einzelfall kaum verallgemeinerbar sind (vgl. auch den folgenden Abschnitt), so zeigen sie dennoch erstens die Anwendbarkeit des vorgestellten Modells zur Identifizierung der relativen Bedeutung der Kundenbindungstreiber und zweitens Hinweise für die relative Bedeutung der Treiber im Privatkundengeschäft von Banken für bestehende Kundenbeziehungen.

Durch die Identifizierung der relativen Bedeutung von Treibern können – insbesondere ergänzt durch ein „Runterbrechen“ auf die Einzelmerkmale der Merkmalswahrnehmungen – *Investitionspotenziale des Kundenbindungsmanagements* identifiziert werden. Auf Basis des Modells und der empirischen Ergebnisse kann simuliert werden, wie sich Veränderungen an einzelnen Stellhebeln im Ergebnis auf die Kundenbindung auswirken.

Da zusätzlich die Wirkungsweisen der Kundenbindungstreiber intensiv betrachtet werden (anders als bei einer reinen Input-Output-Analyse oder Blackbox-Ansätzen), können zudem nicht nur vergangenheitsorientierte Aussagen, sondern auch *zukunftsbezogene Aussagen* über die Effektivität beispielsweise potenzieller, noch nicht bestehender Marketingmaßnahmen getroffen werden. Durch die Wahl der Merkmale sind Aussagen darüber möglich, in welchen Bereichen eine Investition am sinnvollsten ist. Für das jeweilige Merkmal (z.B. „Bevorzugung der Kunden“) können dann neue Maßnahmen entwickelt werden.



#### 4. Kritische Würdigung und zukünftige Forschung

Neben den Implikationen für Forschung und Praxis ergibt sich weiterer Forschungsbedarf, der bei einer kritischen Würdigung der vorgelegten Studie sichtbar wird.

Zunächst wurde in der Studie ein *empirischer Einzelfall* gewählt, indem die Kunden nur eines Unternehmens betrachtet wurden. Hierzu lässt sich anmerken, dass dieses Vorgehen nicht unüblich in der Marketingforschung ist. Zudem wurde die Anwendbarkeit eines relativ großen Modells mit einer relativ großen Stichprobe bestätigt. Außerdem war die betrachtete Kundengruppe insofern nicht vollkommen homogen, da mit dem Retail- und Private-Banking-Bereich zwei grundsätzlich unterschiedliche Kundensegmente gemeinsam betrachtet wurden. Nichtsdestotrotz ist weiterer *Forschungsbedarf* dahingehend gegeben, die Studie in anderen Branchen und für weitere Kundensegmente (auch für potenzielle Kunden) zu replizieren, um allgemeingültigere bzw. differenzierte Ergebnisse zu erzielen.

Weiterhin wurden nur *unternehmensgesteuerte Treiber der Kundenbindung* betrachtet. Vor dem Hintergrund der gewählten Fragestellung war dies auch sinnvoll, da nur so Aktivitäten von Unternehmen abgeleitet werden können. Soll das Kundenbindungsverhalten gesamthaft erklärt werden, ist jedoch ein weiterer *Forschungsbedarf* darin zu sehen, auch nicht steuerbare Faktoren, wie beispielsweise Kundenmerkmale oder neutrale Kundeninformationen, in die Analyse einzubeziehen.

Außerdem arbeitete die empirische Studie nur mit *Befragungsdaten*. Auch wenn dies nach wie vor einen Standard in der Marketingforschung darstellt, ist dieses Vorgehen mit Problemen wie der Common Method Bias<sup>94</sup> verbunden. In dieser Untersuchung lag der Schwerpunkt auf einer differenzierten Betrachtung der Kundenbindungstreiber. Eine Einbeziehung objektiver Daten in das Gesamtmodell wäre sehr umfangreich. Dennoch ist grundsätzlich die Verknüpfung von Befragungsdaten mit *objektiven Daten*, z.B. die empirische Verbindung der Globalwahrnehmungen mit der Kundenprofitabilität, als weiterer Forschungsbedarf anzusehen.

Schließlich wurde in der Studie eine *Querschnittsanalyse* durchgeführt, die u.U. mit Kausalitätsproblemen behaftet sein kann.<sup>95</sup> Aber auch diesbezüglich ist anzumerken, dass bei der Studie die Integration

<sup>94</sup> Vgl. Homburg/Klarmann (2006).

<sup>95</sup> Vgl. Scholderer/Paulssen/Balderjahn (2006).

einer Vielzahl an Faktoren im Vordergrund stand. Zudem wurde durch eine entsprechende theoretisch-konzeptionelle Fundierung dafür Sorge getragen, dass die Zusammenhänge im Modell eine kausale Logik aufweisen. Trotzdem liegt ein weiterer Forschungsbedarf darin, auch *Längsschnittsanalysen* bzw. die Verwendung von Daten zu unterschiedlichen Zeitpunkten durchzuführen.

Zusammenfassend ist in der vorliegenden Studie ein weiterer Schritt bei der Systematisierung und empirischen Analyse der Kundenbindungstreiber zu sehen. Die aufgeführten Forschungsbedarfe zeigen auf, dass damit die Grundlage für eine Weiterentwicklung in diesem Bereich geschaffen wurde.

## Literatur

- Aaker, D. A. (1996): Building Strong Brands, New York. – Akerlof, G. A. (1970): The Market for „Lemons“: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. In: Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, No. 3, S. 488–500. – Altman, I./Taylor, D. A. (1973): Social Penetration. The Development of Interpersonal Relationships, New York. – Bamert, T./Wehrli, H. P. (2005): Service Quality as an Important Dimension of Brand Equity in Swiss Services Industries. In: Managing Service Quality, Vol. 15, No. 2, S. 132–141. – Bejou, D./Wray, B./Ingram, T. N. (1996): Determinants of Relationship Quality: An Artificial Neural Network Analysis. In: Journal of Business Research, Vol. 36, No. 2, S. 137–143. – Bennett, R. (1999): Sports Sponsorship, Spectator Recall and False Consensus. In: European Journal of Marketing, Vol. 33, No. 3/4, S. 291–313. – Bennett, R./Barkensjo, A. (2005): Causes and Consequences of Donor Perceptions of the Quality of the Relationship Marketing Activities of Charitable Organisations. In: Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing, Vol. 13, No. 2, S. 122–139. – Berry, L. L. (2000): Cultivating Service Brand Equity. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, No. 1, S. 128–137. – Bolton, R. N./Kannan, R. K./Bramlett, M. D. (2000): Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, No. 1, S. 95–108. – Brady, M. K./Cronin, J. J. (2001): Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. In: Journal of Marketing, Vol. 65, No. 3, S. 34–49. – Campbell, M. C. (2007): „Says Who?!“ How the Source of Price Information and Affect Influence Perceived Price (Un)fairness. In: Journal of Marketing Research, Vol. 44, No. 2, S. 261–271. – Chaudhuri, A. (2002): How Brand Reputation Affects the Advertising-Brand Equity Link. In: Journal of Advertising Research, Vol. 42, No. 3, S. 33–43. – Cooil, B./Keiningham, T. L./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, Vol. 71, No. 1, S. 67–83. – Crosby, L. A./Evans, K. A./Cowles, D. (1990): Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. In: Journal of Marketing, Vol. 54, No. 3, S. 68–81. – De Wulf,

- K./Odekerken-Schroder, G./Iacobucci, D. (2001): Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. In: *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 4, S. 33–50. – Diamantopoulos, A./Winklhofer, H. M. (2001): Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 2, S. 269–277. – Driesener, C./Romanuk, J. (2006): Comparing Methods of Brand Image Measurement. In: *International Journal of Market Research*, Vol. 48, No. 6, S. 681–698. – Fornell, C./Johnson, M. D./Anderson, E. W./Cha, J./Bryant, B. E. (1994): The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. In: *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, S. 7–18. – Fornell, C./Larcker, D. F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, S. 39–50. – Garbarino, E./Johnson, M. S. (1999): The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. In: *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 2, S. 70–87. – Georgi, D. (2000): Entwicklung von Kundenbeziehungen, Wiesbaden. – Goodstein, R. C. (1993): Category-based Applications and Extensions in Advertising: Motivating More Extensive Ad Processing. In: *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, No. 1, S. 87–99. – Grewal, D./Monroe, K. B./Krishnan, R. (1998): The Effects of Price-Comparison Advertising on Buyers' Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value, and Behavioral Intentions. In: *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 2, S. 46–59. – Grohs, R./Wagner, U./Vsetecka, S. (2004): Assessing the Effectiveness of Sport Sponsorships – an Empirical Examination. In: *Schmalenbach Business Review*, Vol. 56, No. 2, S. 119–138. – Hart, C. W./Johnson, M. D. (1999): Growing the Trust Relationship. In: *Marketing Management*, Vol. 8, No. 1, S. 8–19. – Hauser, J. H./Wernerfelt, B. (1990): An Evaluation Cost Model of Consideration Sets. In: *Journal of Consumer Research*, Vol. 16, No. 4, S. 393–408. – Hennig-Thurau, T./Klee, A. (1997): The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development. In: *Psychology & Marketing*, Vol. 14, No. 8, S. 737–764. – Hennig-Thurau, T./Gwinner, K. P./Gremler, D. D. (2002): Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. In: *Journal of Service Research*, Vol. 4, No. 3, S. 230–247. – Herrmann, A./Huber, F./Shao, A./Bao, Y. (2007): Building Brand Equity via Product Quality. In: *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 18, No. 5, S. 531–544. – Herrmann, A. (1996): Nachfrageorientierte Produktgestaltung. Ein Ansatz auf Basis der „Means End“-Theorie, Wiesbaden. – Hoeffler, S./Keller, K. L. (2002): Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing. In: *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 21, No. 1, S. 78–89. – Homburg, C./Bruhn, M. (2006): Kundenbindungsmanagement Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 3–39. – Homburg, C./Klarman, M. (2006): Die Kausalanalyse in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung – Problemfelder. In: *Die Betriebswirtschaft*, 66. Jg., Nr. 6, S. 727–748. – Jarvis, C. B./Mackenzie, S. B./Podsakoff, P. M. (2003): A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. In: *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, No. 2, S. 199–218. – Johnson, M. D./Herrmann, A./Huber, F. (2006): The Evolution of Loyalty Intentions. In: *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 2, S. 122–132. – Keller, K. L. (1993): Conceptualizing, Measuring, Managing Customer-Based Brand

Equity. In: *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, S. 1–22. – Kelley, H. H./Thibaut, J. W. (1978): *Interpersonal Relations. A Theory of Interdependance*, New York. – Kotler, P. H. (1991): *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 8. Aufl., Englewood Cliffs. – Lacey, R./Suh, J./Morgan, R. M. (2007): Differential Effects of Preferential Treatment Levels on Relational Outcomes. In: *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 3, S. 241–256. – Lewis, B. R./Sourel, M. (2006): The Antecedents of Consumer Loyalty in Retail Banking. In: *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 5, No. 1, S. 15–31. – MacKenzie, S. B./Lutz, R. J./Belch, G. E. (1986): The Role of Attitude Toward the Ad as a Mediator of Advertising Effectiveness: A Test of Competing Explanations. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, No. 2, S. 130–143. – Milgrom, P./Roberts, J. (1986): Price and Advertising Signals of Product Quality. In: *Journal of Political Economy*, Vol. 94, No. 4, S. 796–821. – Morgan, R. M./Hunt, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. In: *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, S. 20–38. – Niedrich, R. W./Sharma, S./Wedell, D. H. (2001): Reference Price and Price Perceptions: A Comparison of Alternative Models. In: *Journal of Consumer Research*, Vol. 28, No. 3, S. 339–354. – Palmatier, R. W./Dant, R. P./Grewal, D./Evans, K. R. (2006): Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. In: *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 4, S. 136–153. – Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L. L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. In: *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, S. 12–40. – Patterson, P. G./Spreng, R. A. (1997): Modeling the Relationship Between Perceived Value, Satisfaction and Repurchase Intentions in a Business-To-Business, Services Context: An Empirical Examination. In: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 5, S. 414–434. – Rifon, N. J./Choi, S. M./Trimble, C. S./Li, H. (2004): Congruence Effects in Sponsorship. In: *Journal of Advertising*, Vol. 33, No. 1, S. 29–42. – Roberts, K./Varki, S./Brodie, R. (2003): Measuring the Quality of Relationships in Consumer Services: An Empirical Study. In: *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 1/2, S. 169–196. – Roig, J. C. F./Garcia, J. S./Tena, M. A. M./Monzonis, J. L. (2006): Customer Perceived Value in Banking Services. In: *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24, No. 5, S. 266–283. – Romaniuk, J./Sharp, B. (2003): Measuring Brand Perceptions: Testing Quantity and Quality. In: *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, Vol. 11, No. 3, S. 218–229. – 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, No. 1, S. 109–127. – Scholderer, J./Paulssen, M./Balderjahn, I. (2006): Kausalität, Linearität, Reliabilität: Drei Dinge, die Sie nie über Strukturgleichungsmodelle wissen wollten. In: *Die Betriebswirtschaft*, 66. Jg., Nr. 6, S. 640–650. – Selnes, F. (1993): An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty. In: *European Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 9, S. 19–35. – Sirdeshmukh, D./Singh, J./Sabol, B. (2002): Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. In: *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 1, S. 15–37. – Varki, S./Colgate, M. (2001): The Role of Price Perceptions in an Integrated Model of Behavioral Intentions. In: *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 3, S. 232–240. – Verhoef, P. C. (2003): Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. In: *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 4, S. 30–45. – Walsh, G./Dinnie, K./Wiedmann, K.-P. (2006): How Do Corporate Re-

putation and Customer Satisfaction Impact Customer Defection? A Study of Private Energy Customers in Germany. In: *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No. 6/7, S. 412–420. – Yang, Z./Peterson, R. T. (2004): Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs. In: *Psychology & Marketing*, Vol. 21, No. 10, S. 799–822. – Yoo, B./Donthu, N./Lee, S. (2000): An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 2, S. 195–211. – Zeithaml, V. A. (1988): Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. In: *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3, S. 2–22.

## **Zusammenfassung**

### **Eine integrative Analyse der Treiber der Kundenbindung bei Banken – Systematisierung und empirische Befunde**

Ziel des Artikels ist die Systematisierung und empirische Analyse der Kundenbindungstreiber im Bankenbereich. Ausgehend von einer intensiven Literaturanalyse werden die Kundenbindungstreiber anhand der Kategorien Value, Relationship, Brand und anhand der Wirkungsstufen „Merkmalswahrnehmung“ und „Globalwahrnehmung“ im Kundenbindungstreibermodell strukturiert. Mit den Daten einer Befragung von Bankkunden im Privatgeschäft wird das Modell unter Heranziehen des PLS-Ansatzes empirisch überprüft. Dabei werden die einzelnen Messmodelle sowie die Gesamtstruktur der Kundenbindungstreiber bestätigt. Im Einzelnen wirken die Globalwahrnehmungen Perceived Value und Relationship Quality relativ gleich und wesentlich stärker als das Brand Image auf die Kundenbindung. Die untersuchten Merkmalswahrnehmungen wahrgenommenes Produktangebot, wahrgenommenes Pricing, wahrgenommenes Relationship Marketing sowie wahrgenommene Brand Communications wirken – mit Ausnahme des wahrgenommenen Service – jeweils auf die korrespondierende Globalwahrnehmung (JEL G21, M30, M31)

## **Summary**

### **An Integrative Analysis of Customer Relationship Drivers in Banking – Systematization and Empirical Results**

The aims of this article are systematization and empirical analysis of customer relationship drivers in banking. On the basis of an intensive literature analysis, customer relationship drivers have been structured by way of categorization according to value, relationship, and brand as well as according to the effectiveness levels of “perception characteristics” (Merkmalswahrnehmung) and “global perception”. The model, based on the PLS approach, has been empirically verified on the basis of data obtained from private banking customers. In this way, the relevance of the individual measuring models as well as of the overall structure of customer relationship drivers has been confirmed. More specifically, the effects of

global perception ascertained for the categories of perceived value and relationship quality are more or less equal, though substantially stronger than the effects of brand image on customer relations. The perception characteristics examined, i.e. perceived product supply, perceived pricing, perceived relationship marketing as well as perceived brand communications have – except for perceived service – implications for the corresponding global perception of the relevant parameters (perceived value, relationship quality, brand image).