

Kurt Matzler/Heinz K. Stahl/Hans H. Hinterhuber

# Die Customer-based View der Unternehmung

1. Einleitung
2. Die Customer-based View
  - 2.1 Unternehmenswert als Funktion der Kundenzufriedenheit
    - 2.1.1 Kundenzufriedenheit und Wiederkauf
    - 2.1.2 Kundenzufriedenheit und Cross-Selling
    - 2.1.3 Kundenzufriedenheit und Preissensibilität
    - 2.1.4 Kundenzufriedenheit und positive Mundwerbung
    - 2.1.5 Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert: Art und Stärke des Zusammenhanges
  - 2.2 Kundenzufriedenheit als Funktion des „Customer Value“
    - 2.2.1 „Customer Value“ als Wettbewerbsfaktor
    - 2.2.2 Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit
  - 2.3 Customer Value als Funktion der Kernkompetenzen
  - 2.4 Ein „Denken in Investitionen“ als Voraussetzung für den Aufbau von Kernkompetenzen
3. Zusammenfassung

# 1. Einleitung

Betrachtet man die Literatur zur strategischen Unternehmensführung und zum Marketing der letzten zwei Jahrzehnte, so lassen sich drei wesentliche Schwerpunkte identifizieren:

- *Arbeiten zur wertorientierten Unternehmensführung*, welche die Interessen der Kapitalgeber in den Vordergrund rücken und in der Maximierung des Unternehmenswertes die zentrale Zielgröße sehen;
- *die ressourcenorientierte Sicht der Unternehmung*, welche unterstellt, dass weniger die Attraktivität und Struktur der Branche sowie die Positionierung am Markt, sondern vielmehr die Ressourcenausstattung der Unternehmung erfolgswirksam ist; und
- *Arbeiten zum Zusammenhang zwischen Marktorientierung, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg*, die belegen, dass die Ausrichtung an der Zufriedenheit des Kunden einen wesentlichen Teil der Performanceunterschiede zwischen Unternehmen zu erklären vermag.

Im Rahmen der *wertorientierten Unternehmensführung*, die vor allem durch Rappaport (1986) und Copeland/Koller/Murrin (1994) geprägt wurde, rücken die Interessen der Kapitalgeber verstärkt in den Vordergrund der Unternehmensführung. Die Maximierung des Unternehmenswerts wird dabei zur zentralen Zielgröße (Hahn/Hintze 1998) und der Beitrag einzelner Unternehmensbereiche, Strategien und Konzepte zur Wertsteigerung der Unternehmung zum Maßstab unternehmerischer Effizienz (Hinterhuber 2004).

Aus Sicht des *Ressourcenansatzes*, der die Strategielehre seit etwa Mitte der 80er Jahre prägt, ist für den Unternehmenserfolg nicht so sehr die Attraktivität und die Struktur der Branche sowie die Positionierung im Markt, als vielmehr die Verfügbarkeit von einzigartigen Ressourcen des Unternehmens entscheidend. Ressourcen sind dann Quellen ökonomischer Renten, wenn sie *konvertierbar* (um im Wettbewerb zur Nutzung von Chancen oder Abwehr von Gefahren eingesetzt zu werden), *knapp*, *nicht imitierbar* und *nicht ersetzbar* sind (Wernerfelt 1984, Amit/Shoemaker 1993, Hunt/Morgan 1995).

In der Literatur zum Marketing wurde seit etwa Anfang der 90er Jahre eine ganze Reihe von Arbeiten vorgelegt, die den Zusammenhang zwischen *Markt- bzw. Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg* untersuchen (z.B. Narver/Slater 1990, Reichheld/Sasser 1990, Jaworski/Kohli 1993, Anderson/Fornell/Lehmann 1994, Ittner/Larcker, 1998, Matzler/Stahl, 2000). Die Ergebnisse dieser Arbeiten zeigen sowohl theoretisch als auch empirisch, dass Umfang und die Qualität der Kundenbeziehungen in erheblichem Maß die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen beeinflussen. Zufriedene Kunden liefern eine höhere Wiederkauftrate, sind weniger preispfindlich, empfehlen Produkte und Dienstleistungen weiter und kaufen vermehrt auch andere Produkte und Dienstleistungen des Anbieters (cross-buying).

In dieser Arbeit wird die Ansicht vertreten, dass sich diese drei Forschungsströmungen in eine „Customer-Based View“ (CBV) der Unternehmung integrieren lassen (siehe Abb. 1).

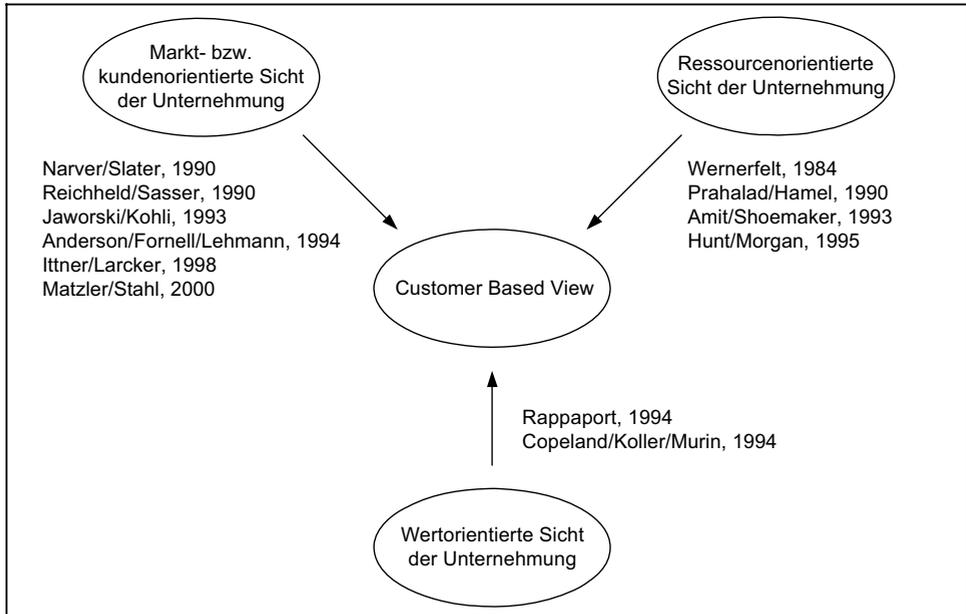


Abbildung 1: Theoretische Grundlagen der Customer-Based View

Es wird eine „Customer-based View“ der Unternehmung begründet, die von folgenden Annahmen ausgeht (in Anlehnung an Valdani/Busacca 1999 und Valdani/Busacca 2000):

- Annahme 1: Der Unternehmenswert ist eine Funktion der Kundenzufriedenheit
- Annahme 2: Kundenzufriedenheit ist eine Funktion des wahrgenommenen Wertes der angebotenen Produkte und Leistungen („Customer Value“)
- Annahme 3: Die Fähigkeit, solche Wertangebote, also „Customer Value“, zu schaffen, wird bestimmt a) durch die Ressourcenausstattung der Unternehmung und b) durch die Effizienz (definiert als Verhältnis von Ist-Output zu Ist-Input) und die Effektivität (definiert als Verhältnis von Ist-Output zu Soll-Output), mit der Ressourcen in für Kunden wertvolle Outputs umgesetzt werden (Kernkompetenzen).
- Annahme 4: Kernkompetenzen können nur entwickelt werden, wenn die Unternehmung in der Lage ist, die finanziellen Ansprüche der Stakeholder insgesamt und der Kapitalgeber im Besonderen zufrieden zu stellen und dadurch das notwendige Kapital zu generieren.

Diese drei Annahmen lassen sich in einen kausalen Zusammenhang bringen (siehe Abb. 2), der in den folgenden Abschnitten näher begründet wird.

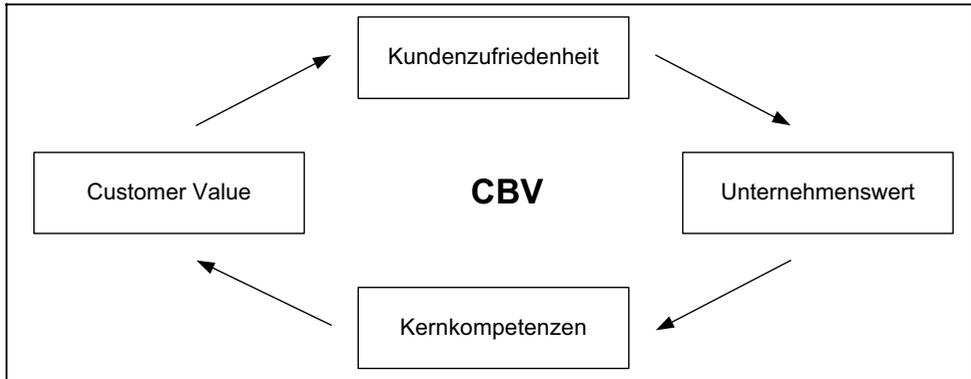


Abbildung 2: Die kausalen Zusammenhänge der „Customer-based View“ der Unternehmung

## 2. Die Customer-based View

### 2.1 Unternehmenswert als Funktion der Kundenzufriedenheit

Zahlreiche Arbeiten belegen, dass ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst. Unternehmenserfolg - zumeist gemessen als ROI - bewirkt aber nicht automatisch eine Erhöhung des Unternehmenswertes (vgl. Rappaport 1986). Gewinne und Rentabilitätskennzahlen sind wenig geeignet, den Unternehmenswert zu messen, da die Verfahren mit der Art des Rechnungswesens variieren, Risiko- und Zeitfaktoren oft unberücksichtigt sowie Investitionserfordernisse ausgeschlossen bleiben. Für die Untersuchung des direkten Zusammenhanges zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert muss daher für letzteren eine eigenständige Grundlage gewählt werden.

Srivastava/Shervani/Fahey (1998) behaupten nun, dass die (neue) Steuerungsgröße "Unternehmenswertsteigerung" die traditionellen Annahmen des Marketingkonzepts außer Kraft setze. Maßstäbe zur Bewertung von Marketingaktivitäten seien nicht mehr Umsätze, Marktanteile, Kundenzufriedenheit usw., sondern die aus den einzelnen Marketingaktivitäten resultierenden, auf den Gegenwartszeitpunkt abgezinsten Zahlungsströme (Discounted Cash-flow, DCF). Dies entspricht der Idee, Marketingaktivitäten als Investitionen zu betrachten. Um den Beitrag von Marketing-Investitionen zur Unternehmens-

wertsteigerung zu bewerten, muss man zuerst untersuchen, inwieweit Marketing-Aktivitäten den Unternehmenswert beeinflussen. Die vier wichtigen Treiber des Unternehmenswerts sind:

- *Die Höhe des Cash-flow:* Der ökonomische Wert einer Investition orientiert sich am erwarteten diskontierten Zahlungsmittelüberschuss. Allerdings ist dieser allein nicht aussagefähig genug, da auch der Zeitwert des Geldes, das Investitionsrisiko und der Residualwert einer Investition am Ende der Prognoseperiode zu berücksichtigen sind.
- *Der Zeitpunkt des Cash-flow:* Zeitlich früher anfallender Cash-flow führt zu einem höheren Unternehmenswert. Weiter in der Zukunft liegende Zahlungsströme werden stärker diskontiert, weil sie einer höheren Ungewissheit unterliegen und weil zeitlich früher anfallender Cash-flow auch früher wieder ertragbringend angelegt werden kann.
- *Die Volatilität des Cash-flow:* Je höher die Volatilität des Cash-flow einer Investition ist, desto höher muss auch die entsprechende Risikoprämie sein, die in den Diskontsatz einzubauen ist, und desto niedriger wird auch der Unternehmenswert sein.
- *Der Residualwert der Investition:* Da meist auch nach der Betrachtungsperiode Cash-flow aus der Investition generiert wird, muss die Restgröße der Investition in die Berechnung des Unternehmenswerts einfließen.

Wir ziehen diesen Analyse-Rahmen heran, um den Beitrag der Kundenzufriedenheit auf die Unternehmenswertsteigerung herauszuarbeiten. Dabei stehen folgende vier Fragen im Vordergrund:

- Beeinflusst das Maß der Kundenzufriedenheit die Höhe des Cash-flow durch niedrigere Kosten oder höhere Erlöse?
- Beeinflusst das Maß der Kundenzufriedenheit den Zeitpunkt des zukünftigen Cash-flow, d.h., führt hohe Kundenzufriedenheit zu einem schnelleren Zahlungsmittelrückfluss aus den Investitionen?
- Beeinflusst das Maß der Kundenzufriedenheit die Volatilität des Cash-flow und damit die Höhe der Kapitalkosten?
- Beeinflusst das Maß der Kundenzufriedenheit den Residualwert einer Investition?

Die gesamte Wirkungskette von der Kundenzufriedenheit bis zur Unternehmenswertsteigerung ist in Abbildung 3 dargestellt. Sie bildet auch die Grundlage für die folgenden Überlegungen.

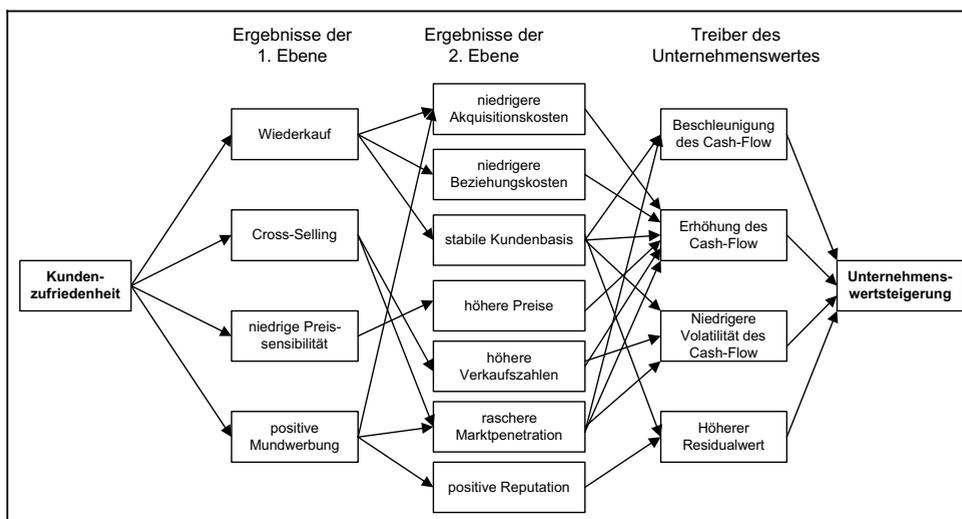


Abbildung 3: Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert (Quelle: Matzler/Stahl 2000)

### 2.1.1 Kundenzufriedenheit und Wiederkauf

Zahlreiche empirische Arbeiten untersuchen die Wirkungen von Kundenzufriedenheit auf das Wiederkaufverhalten des Kunden (Homburg/Giering/Hentschel 1999). Die aktuelle Diskussion konzentriert sich vorwiegend auf die Art des Zusammenhanges. Hierfür bietet die von Woodruff/Cadotte/Jenkins (1983) vorgeschlagene *Indifferenzzone* einen brauchbaren Ansatz: Innerhalb der Indifferenzzone führen Wahrnehmungen beim Kunden zu Assimilation und haben keine verhaltenswirksamen Folgen. Erst das Überschreiten einer bestimmten Wahrnehmungsschwelle führt zu Verhaltensänderungen des Kunden, was auch empirisch belegt ist. Homburg/Giering/Hentschel (1999, S. 185) kommen nach einer Sichtung der Literatur zum Schluss, "(dass) sich die Diskussion über die funktionale Form des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Wesentlichen auf einen progressiven oder einen sattelförmigen Verlauf konzentriert, ohne dass eine klare Tendenz im Hinblick auf einen der beiden Funktionsverläufe erkennbar wäre."

Wiederkauf hat in erster Linie zwei wesentliche Auswirkungen:

(1) *Eine höhere Wiederkauftrate senkt Akquisitions- und Beziehungskosten:* Eine hohe Wiederkauftrate stellt nicht nur die Rückflüsse aus geleisteten Beziehungsinvestitionen sicher, sie setzt auch Ressourcen frei, die für eine Kundenakquisition verwendet werden können. Je höher die Wiederkauftrate einer Unternehmung ist, desto niedriger sind die Kosten für die Akquisition von Neukunden. Diese Fixkosten für die Anbahnung und den

Aufbau einer Geschäftsbeziehung verteilen sich dann auch auf längere Zeitspannen. Die Beziehung zwischen Wiederkauf und Akquisitionskosten wurde in Abbildung durch einen Pfeil dargestellt. Eine weitere Wirkung hoher Wiederkaufsraten besteht in sinkenden *Akquisitionskosten*. Unter diesen werden jene Informations- und Kommunikationskosten verstanden, die durch die Kontrolle und Anpassung von wechselseitigen Leistungsbeziehungen entstehen. Die Wahrscheinlichkeit höherer Wiederkaufsraten und sinkender Beziehungskosten steigt mit dem Sicherheitsbedürfnis des Geschäftspartners sowie der Anzahl, Frequenz und Spezifität von Transaktionen. Homburg/Rudolph (1995, S. 43 ff.) fanden z.B. bei einem Hersteller von Industriewaagen, dass die Marketing- und Vertriebskosten "junger" (höchstens zwei Jahre während) Geschäftsbeziehungen etwa das Achtfache jener der "reifen" (mit über acht Jahren Dauer) betragen.

(2) *Eine höhere Wiederkauftrate führt zu einer stabilen Kundenbasis.* Eine stabile Kundenbasis führt zu einer Beschleunigung des Cash-flow, da beispielsweise neue Produkte bei hoher Loyalität zum Lieferantenunternehmen rascher akzeptiert werden. Sie resultiert auch in einer Erhöhung des Cash-flow, da sich die Fixkosten für Anbahnung und Aufbau von Kundenbeziehungen über eine längere Zeitspanne verteilen. Außerdem sinkt die Volatilität des Cash-flow, da ein höherer Anteil des Gesamtumsatzes mit Stammkunden erzielt wird und loyale Kunden weniger stark auf Konkurrenzmaßnahmen reagieren. Schließlich führt eine höhere Wiederkauftrate zu einem höheren Residualwert der Unternehmung, da Kundenzufriedenheit Umfang, Festigkeit und Qualität der Kundenbasis erhöht.

Wir können nun auf der zweiten Ebene unseres Modells (vgl. Abb. 3) folgende Zusammenhänge für den Unternehmenswert postulieren:

(1) *Eine höhere Wiederkauftrate führt zu höherem Cash-flow*

Akquisitions- und Beziehungskosten sinken, die Fixkosten für Anbahnung und Aufbau von Kundenbeziehungen verteilen sich über eine längere Zeitspanne.

(2) *Eine höhere Wiederkauftrate führt zu einer Beschleunigung des Cash-flow*

Neu angebotene Produkte und Dienstleistungen werden bei hoher Loyalität rascher akzeptiert werden.

(3) *Eine höhere Wiederkauftrate führt zu einer geringeren Volatilität des Cash-flow*

Es wird ein höherer Anteil des Gesamtumsatzes mit Stammkunden erzielt und loyale Kunden reagieren weniger stark auf Konkurrenzmaßnahmen.

(4) *Eine höhere Wiederkauftrate führt zu einem höheren Residualwert der Unternehmung*  
Umfang, Festigkeit und Qualität der Kundenbasis werden erhöht.

## 2.1.2 Kundenzufriedenheit und Cross-Selling

Kundenzufriedenheit kann auch zu einer besseren Ausschöpfung des "Cross-Selling"-Potenzials (Diller 1996, S. 81ff) führen und die Einführung neuer Produkte oder Dienstleistungen erleichtern. Das Cross-Selling-Potenzial einer Unternehmung besteht aus den Deckungsbeiträgen, die durch den Verkauf *zusätzlicher*, allerdings auf *denselben* Kernkompetenzen des Herstellers beruhenden Leistungen generiert werden können. Die vielfältigen, zufriedenheitstiftenden Episoden einer noch dazu auf längere Sicht aufgebauten Kundenbeziehung können beim Kunden folgende Wirkungen erzielen:

- einen hohen Grad an *Konsens*, d.h., die Meinungen über den Dienstleister stimmen innerhalb des Kunden (z.B. der Familien- oder Unternehmensmitglieder) überein;
- einen hohen Grad an *Distinktheit*, d.h., es entsteht beim Kunden ein besonderes oder sogar einzigartiges Bild des Anbieters von Dienstleistungen;
- und einen hohen Grad an *Konsistenz*, d.h., Konsens und Distinktheit sind beständig und nicht nur vorübergehender Natur.

Diese drei Wirkungen bilden die Grundlage einer stabilen Kompetenzzuschreibung, oder "Stimulusattribution" nach Kelley, d.h., der Kunde hat Vertrauen in die Fähigkeiten des Anbieters gefasst, was die Akzeptanz zusätzlicher Dienstleistungen erhöhen kann (Srivastava/Shervani/Fahey 1998). Damit wirkt sich Cross-Selling hauptsächlich auf eine Erhöhung der Umsätze und eine schnellere Marktpenetration bei niedrigeren Beziehungskosten aus. Dies bedeutet auf der zweiten Ebene unseres Modells (vgl. Abb. 3):

### (1) *Cross-Selling führt zu einem höheren Cash-flow*

Es erhöhen sich die Umsätze aus einer Kundenbeziehung, da das Kerngeschäft auf andere Leistungen ausgedehnt wird. Und da es sich um bestehende Kundenbeziehungen handelt, sind gleichzeitig die Akquisitions-, Beziehungs- und Bindungskosten niedriger.

### (2) *Cross-Selling führt zu einer Beschleunigung des Cash-flow*

Durch die Erweiterung von Kundenbeziehungen entfallen Akquisitionszeiten. Bei hoher Zufriedenheit mit dem Kerngeschäft werden die Informations- und Entscheidungszeiten kürzer sein, da komplexe Kaufentscheidungen durch Vertrauen vereinfacht und beschleunigt werden. Somit ist mit einer schnelleren Marktpenetration zu rechnen.

### (3) *Cross-Selling führt zu einer geringeren Volatilität des Cash-flow*

Durch eine Diversifikation über das Kerngeschäft hinaus können zyklische Nachfrageschwankungen im Sockelgeschäft ausgeglichen werden.

### 2.1.3 Kundenzufriedenheit und Preissensibilität

Hohe Kundenzufriedenheit erhöht das "akquisitorische Potenzial"<sup>1</sup> des Anbieters. Es vermag den Dienstleister gegen die preispolitischen Wirkungen aus eigenen Preiserhöhungen und aus Preissenkungen der Konkurrenz innerhalb eines bestimmten Preisintervalls abzusichern. Dieser Effekt ist in Arbeiten, welche die Beziehung zwischen Qualität und Preissensibilität sowie Loyalität und Preissensibilität untersuchen, hinreichend dokumentiert. Eine der umfassendsten empirischen Analysen des Zusammenhanges zwischen Qualität und Preissensibilität wurde im Rahmen der PIMS-Studien (Buzzell/Gale 1987) durchgeführt. Der Vergleich von mehr als 3.000 strategischen Geschäftseinheiten über einen längeren Zeitraum ergab, dass Geschäftseinheiten mit einer höheren relativen Qualität einen höheren relativen Preis erwarten können, wobei die direkten Kosten aufgrund geringerer Fehlerkosten nicht steigen müssen.

Insbesondere Reichheld/Sasser (1990) verweisen auf eine sinkende Preissensibilität bei hoher Loyalität. Sie argumentieren, dass Unternehmungen mit einem festen Kundentamm höhere Preise für bewiesene Vertrauenswürdigkeit fordern können. Die Wirkungskette Qualität → Zufriedenheit → Loyalität verringert also die Reagibilität der Kunden, d.h. die Geschwindigkeit und das Ausmaß, mit denen die Kunden auf Preissenkungen der Konkurrenz reagieren.

Für die Treiber des Unternehmenswerts bedeutet dies:

*Niedrigere Preissensibilität führt zu einem höheren Cash-flow*

Einerseits lassen sich höhere Preise leichter durchsetzen, andererseits reagieren Kunden nicht so schnell auf kurzfristige Preisaktionen der Konkurrenten. Bei hoher Zufriedenheit ist damit die Gefahr ruinöser Preiswettbewerbe erheblich niedriger.

### 2.1.4 Kundenzufriedenheit und positive Mundwerbung

Mundwerbung, verstanden als direkte, private, verbale Kommunikation zwischen Personen über einen Anbieter bzw. dessen Angebot mit positiver, neutraler oder negativer Richtung (Cornelsen/Schober 1997), ist mehr als nur ein bloßer Nebeneffekt von Marketingbemühungen. Durch ihr verhaltensteuerndes Potenzial kann sie als aktives Marketinginstrument eingesetzt werden:

- Mundwerbung hat als "Face-to-face"-Kommunikation einen größeren Einfluss auf die Wahrnehmung als schriftliche oder Massenkommunikation ("message effect").

---

<sup>1</sup> Nach Gutenberg verschmelzen die Qualität der Waren, das Ansehen des Unternehmens, sein Kundendienst, die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen und gegebenenfalls auch sein Standort zu einer Einheit, "(...) die das akquisitorische Potential eines Unternehmens genannt sei". Vgl. ders. 1968, S. 237 ff.

- Mundwerbung ist persönlicher und daher glaubhafter als (anonyme) Marketing-Kommunikation ("source effect") und kann das "Versickern" einer Botschaft ("sleeper effect") wirksam verhindern (Levitt 1965).
- Positive Mundwerbung hängt von der Zufriedenheit des Kunden, seinem Involvement, der Kauf- bzw. Nutzungshäufigkeit ("light" vs. "heavy consumers") und der letzten Kauf- oder Beziehungsepisode ("recency effect") ab.
- Negativer Mundwerbung wird im Allgemeinen größere Aufmerksamkeit geschenkt als positiver (Mizerski 1982). Nach den Ergebnissen der TARP-Studien teilen zufriedene Kunden ihre Erfahrung im Durchschnitt *drei* weiteren Personen mit, während unzufriedene Kunden durchschnittlich *neun* bis *zehn* Personen über ihre negativen Erfahrungen berichten (TARP 1986, zitiert in Schütze 1992, S. 14).

Auch nach den Untersuchungen für das Deutsche Kundenbarometer hängt das Weiterempfehlungsverhalten, z.B. von Autokäufern, stark vom Ausmaß der Zufriedenheit ab. Etwa 60% der überzeugten Kunden würden die Automarke bestimmt weiterempfehlen, während nur etwas über 30% der zufriedenen Kunden angeben, ihre Automarke mit Sicherheit an Freunde oder Bekannte weiterzuempfehlen (Meyer/Dornach 1995).

Die Wirkungen positiver Mundwerbung auf die Treiber des Unternehmenswerts sind nun folgende:

*(1) Positive Mundwerbung führt zu einem höheren Cash-flow*

Da positive Mundwerbung die eigenen Kommunikationsbemühungen verstärkt, können Akquisitionskosten für Neukunden eingespart werden, was sich in einem höheren Cash-flow niederschlägt.

*(2) Positive Mundwerbung führt zu einer Beschleunigung des Cash-flow*

Die Bereitschaft, neue Dienstleistungen zu testen oder gar zu akzeptieren wird durch positive Mundwerbung unterstützt, wodurch die Zahlungsströme beschleunigt werden können.

*(3) Positive Mundwerbung führt zu einer niedrigeren Volatilität des Cash-flow*

Die Bereitschaft, neue Dienstleistungen zu testen oder gar zu akzeptieren wird durch positive Mundwerbung unterstützt, wodurch die Zahlungsströme stabilisiert werden können.

*(4) Positive Mundwerbung führt zu einem höheren Restwert der Unternehmung*

Positive Mundwerbung vermag die Unternehmensreputation zu erhöhen, was wiederum in den Restwert der Unternehmen einfließt.

### 2.1.5 Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert: Art und Stärke des Zusammenhanges

Zunächst geht es um die Frage, welcher *Art* der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert ist. Im Einzelnen scheinen folgende Argumente auf einen nichtlinearen, *sattelförmigen* Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenswertsteigerung hinzudeuten, wie dies z.B. in den empirischen Arbeiten von Matzler et al. (2004), Ittner/Larcker (1999) und Eklöf/Hackl/Westlund (1999) zum Ausdruck kommt (vgl. auch Abb. 4):

- die vermutlich sattelförmige Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität, wie sie vor allem von Finkelman/Goland (1990), Conye (1989) und Oliiva/Oliver/MacMillan (1992) herausgestellt wird;
- der vermutlich nichtlineare Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Mundwerbung, auf die z.B. Meyer/Dornach (1995) hinweisen;
- die geringere Preissensibilität, die bei hoher wahrgenommener Qualität und Zufriedenheit beobachtet werden kann (z.B. Buzzel/Gale 1987, Reichheld/Sasser 1991, Krishnamurthi/Raj 1991, Kalyanaram/Little 1994) und wofür Homburg/ Koschate (2001) einen sattelförmigen Zusammenhang behaupten;
- die plausible, wenn auch empirisch nicht ausreichend untersuchte Annahme, dass auch Cross-Selling bei Zufriedenheit jenseits der Indifferenzzone zunimmt;
- der abnehmende Grenznutzen einer "Kundenbegeisterung" bei gleichzeitig ansteigenden Grenzkosten, die anfallen, um sie hervorzurufen oder gar aufrecht zu erhalten, was die Existenz einer "Zone der Übertreibung" ("Overservicing") vermuten lässt.

Neben der *Art* der Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenswertsteigerung stellt sich auch die Frage nach der *Stärke* der Beziehung. Fornell (1992) fand anhand der Daten des Schwedischen Kundenzufriedenheitsbarometers große branchenmäßige Unterschiede in der Beziehung zwischen Zufriedenheit und Loyalität heraus. Ein ähnliches Bild ergeben die Zahlen des Deutschen Kundenzufriedenheitsbarometers (Meyer/Dornach 1995, zitiert in Herrmann/Johnson 1999). Diese Unterschiede lassen sich auf Differenzen in der Wettbewerbsintensität zurückführen. Je intensiver der Wettbewerb, umso stärker wirken sich enttäuschte Erwartungen auf die Kundenloyalität aus. Der schwächste Zusammenhang besteht sicherlich in Branchen mit monopolähnlichen Strukturen. Die geringe Anzahl von Alternativen zwingt hier Kunden trotz niedriger Zufriedenheit bei einem Anbieter zu bleiben. Als weitere beeinflussende Faktoren sind das Kunden-Involvement, (Bloemer/Kasper 1995, Homburg/Giering/Hentschel 1999, Herrmann/Huber 1997), soziodemographische Merkmale wie Alter und Einkommen (Herrmann/Huber 1997, Homburg/Giering/Hentschel 1999), Motive des Variety-Seeking (Homburg/Giering/Hentschel 1999) und die Wechselkosten zu erwähnen.

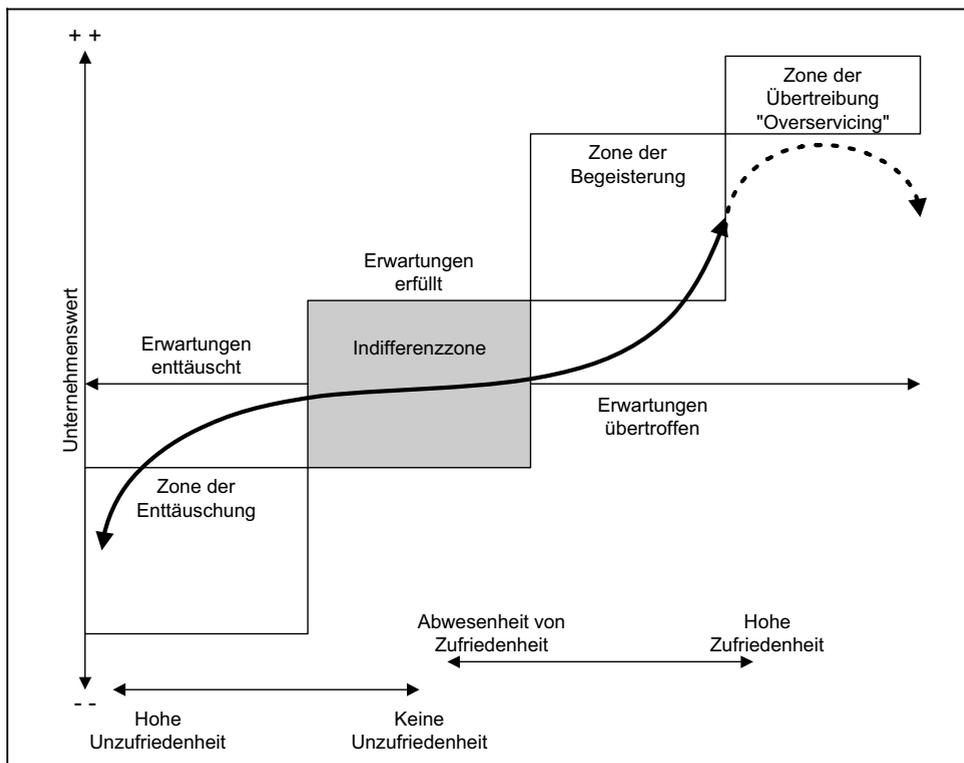


Abbildung 4: Vermuteter Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert (Quelle: Matzler/Stahl 2000)

Eine Unternehmensführung, die Anspruch auf Wertsteigerung erhebt, darf sich nicht mit einer periodischen Prüfung von Umsatz und Gewinn begnügen. Sie muss vielmehr auf die Zusammenhänge achten, die etwa zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und dem Unternehmenswert bestehen. Diese Zusammenhänge sind allerdings komplex und es ist nicht zu erwarten, dass es gelingen wird, sie in einer einfachen mathematischen Form auszudrücken. Für die Führung bedeutet dies, alle Aktivitäten auf die vier Größen Kundenloyalität, Cross-Selling, Preissensibilität und positive Mundwerbung auszurichten und mit einer "Cash-flow-Mentalität" zu verbinden.

## 2.2 Kundenzufriedenheit als Funktion des „Customer Value“<sup>2</sup>

*"Value is the consumer's overall assessment of the utility of a product based on perceptions of what is received and what is given" (Zeithaml 1988, S. 14)*

Der vom Kunden ("Customer") einem Produkt oder einer Dienstleistung zugeschriebene Wert ("Value") resultiert aus der Wahrnehmung zweier Faktoren: der wahrgenommenen Qualität und dem wahrgenommenen Preis. Kunden haben sowohl hinsichtlich Preis als auch Qualität Erwartungen vor dem Kauf. Werden diese besser erfüllt als durch Konkurrenzangebote, entsteht Zonen mit unterschiedlichem Customer Value und damit unterschiedlicher Zufriedenheit (siehe Abb. 5). Die Gerade stellt eine Gleichgewichtslinie dar, bei der der wahrgenommene Customer Value immer gleich hoch ist. Unternehmungen bzw. Angebote, die links der Geraden positioniert sind, bieten niedrigen Customer Value, Unternehmungen rechts der Geraden hohen Customer Value.

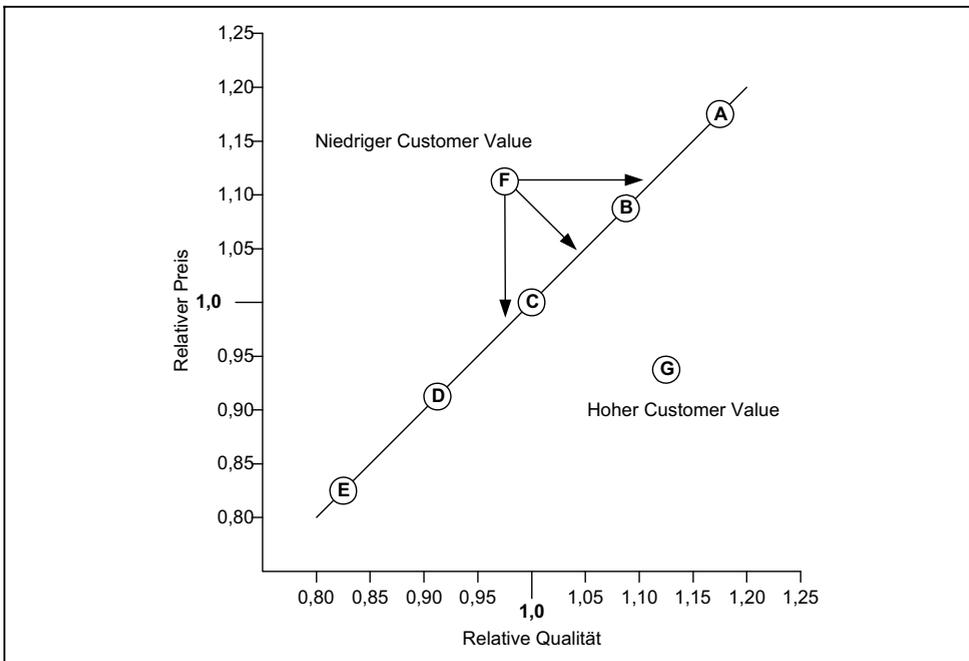


Abbildung 5: Customer Value Map (Quelle: Gale 1994)

<sup>2</sup>

Wir verwenden hier den englischen Begriff, um den Wert aus Kundensicht, eben den "Customer Value", von dem Wert zu unterscheiden, den eine bestimmte (aktuelle oder potenzielle) Kundenbeziehung für das anbietende Unternehmen darstellt, also den "Kundenwert".

## 2.2.1 „Customer Value“ als Wettbewerbsfaktor

Anbieter positionieren sich auf der Gleichgewichtslinie auf unterschiedliche Weise (Valdani 2000). Es wird Qualitätsführer am oberen Ende und Preisführer am unteren Ende geben. Auch kann es sein, dass einzelne Anbieter sich zwischen diesen Extremen positionieren. Um einzelne Kundensegmente werden sich entlang der Gleichgewichtslinie strategische Gruppen positionieren (Abb. 6). In Zeiten zunehmender Wettbewerbsintensität unterliegen diese Positionen einer besonderen Dynamik. Der Eintritt eines neuen Wettbewerbers oder eine neue Strategie eines Anbieters führt zwangsläufig zu Reaktionen bei den anderen. Längerfristig gesehen werden die Maßnahmen zur Erhöhung des Customer Value dazu führen, dass sich alle Anbieter in der "Customer Value Map" sukzessive nach rechts bewegen (D'Aveni 1994).

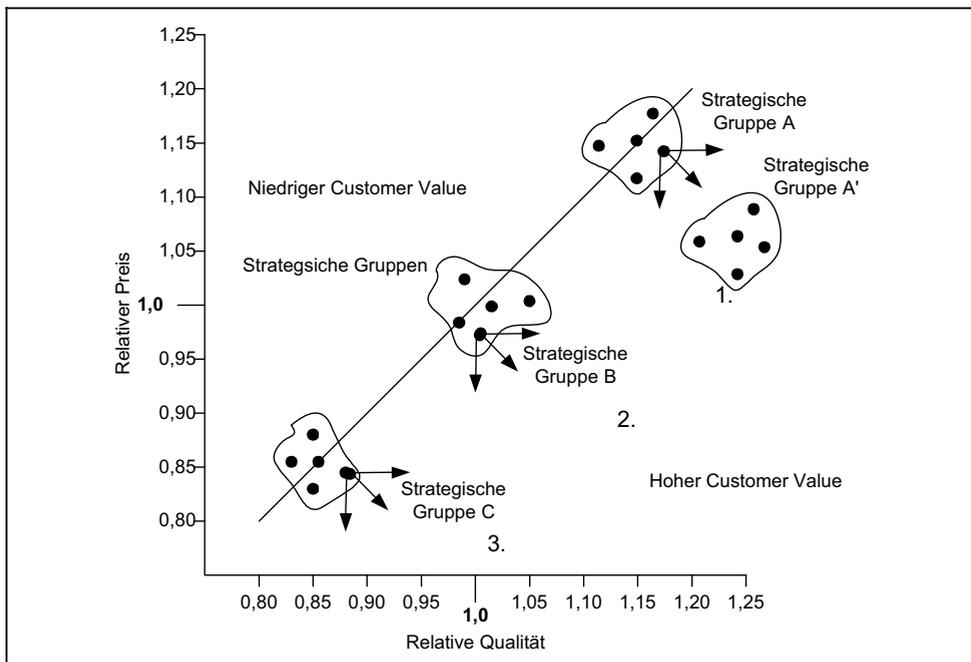


Abbildung 6: Customer Value-Wettbewerb (Quelle: Valdani 2000)

Um den Customer Value zu erhöhen, kann beispielsweise ein Anbieter der strategischen Gruppe A versuchen, bei gleich bleibendem Preis die Qualität zu erhöhen oder bei gleich bleibender Qualität den Preis senken. Auch eine Kombination dieser Strategien ist denkbar. Andere Anbieter, die sich in der Nähe positioniert haben und dieser strategischen

Gruppe angehören, müssen unmittelbar nachziehen, da sie sonst ihre Kunden verlieren. Als Ergebnis zieht längerfristig die gesamte Gruppe nach rechts.

Als Folge verschlechtert sich das Wertangebot der nächsten strategischen Gruppe auf der Gleichgewichtslinie. Hier wird es zunächst Reaktionen eines einzelnen oder weniger Anbieter geben, die, ähnlich wie im ersten Fall, dann die gesamte strategische Gruppe in Bewegung bringen. Es besteht ein Zwang entweder den Preis bei gleich bleibender Qualität zu senken oder die Qualität bei gleich bleibendem Preis zu erhöhen.

Schließlich betreffen diese Positionsveränderungen auch die links unten positionierte Gruppe. Auch hier ist eine Bewegung nach rechts unumgänglich, wollen die einzelnen Anbieter wettbewerbsfähig bleiben.

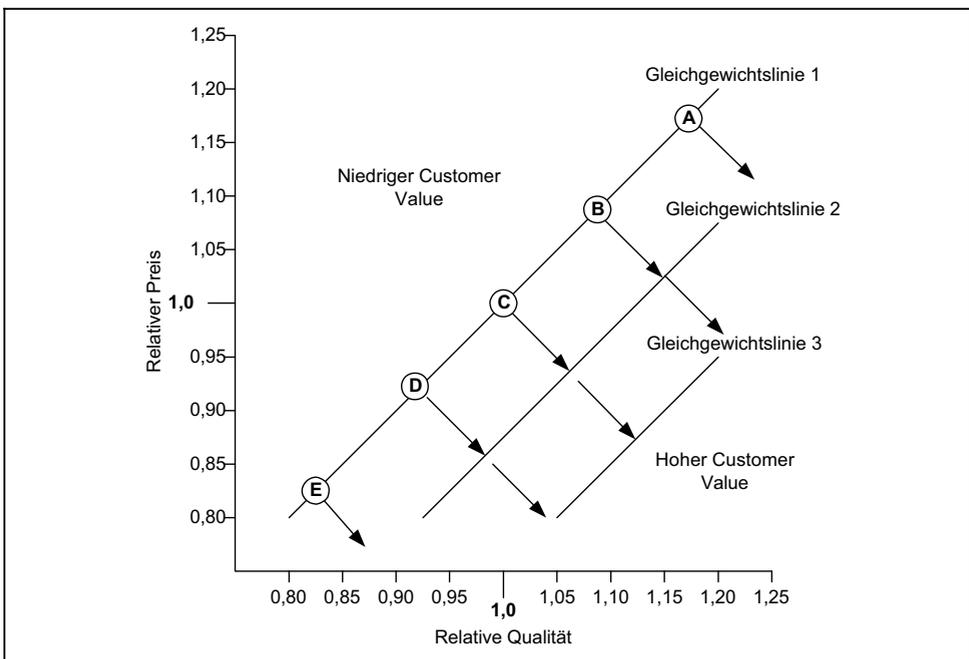


Abbildung 7: Die Verschiebung der Gleichgewichtslinie (D'Aveni 1994, 2007)

Dadurch bildet sich eine neue Gleichgewichtslinie, die solange Bestand hat, bis dieses Wettbewerbsspiel wiederholt wird. Es entsteht ein Customer-Value-Wettbewerb (D'Aveni 1994), der jene Anbieter vom Markt eliminiert, die nicht beständig den Customer Value erhöhen.

Im Hyper-Wettbewerb (D'Aveni 1994), in dem Unternehmungen extremer Wettbewerbsdynamik und -intensität unterliegen, führen so kontinuierliche Veränderungen der

---

Positionen zu einer schrittweisen Verlagerung der Gleichgewichtslinie ("fair value line") nach rechts (Abb. 7).

Für einzelne Anbieter bedeutet dies, dass die kontinuierliche Verbesserung des Customer Value Voraussetzung für das Bestehen im Wettbewerb ist. Dies erfordert entweder die Fähigkeit laufender Vorwegnahme künftiger Bedürfnisse und Innovation oder schnelle Imitation und Reaktion auf neue Wettbewerbsbedingungen. Der Gewinner dieses Wettbewerbs mit dem Customer-Value ist schließlich der Kunde, dessen Nutzen laufend erhöht wird.

### 2.2.2 Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit

Im Hinblick auf die Entstehung des Customer Value erhebt sich die Frage nach der Faktorstruktur der Kundenzufriedenheit. Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit unterscheidet dabei folgende Faktoren (vgl. Bailom et al. 1996, Matzler 2000b, Bailom et al. 2006):

- "Basisfaktoren": Diese umfassen jene Produktattribute, die Unzufriedenheit auslösen, wenn sie nicht den Erwartungen entsprechend wahrgenommen werden. Auch wenn die Erwartungen übertroffen werden, führt dies nicht zu Zufriedenheit, sondern lediglich zu „Nichtunzufriedenheit“. Die Basisfaktoren sind also Mindestanforderungen und stellen damit die Kernleistungen eines Produktes oder einer Dienstleistung dar. Die Erfüllung von Mindestanforderungen ist für die Entstehung von Kundenzufriedenheit zwar notwendig, reicht aber hierfür nicht aus.
- "Leistungsfaktoren": Dies sind jene Produkteigenschaften, die sowohl zu Zufriedenheit führen, wenn die Erwartungen des Kunden übertroffen werden, als auch zu Unzufriedenheit, wenn die Erwartungen des Kunden nicht erfüllt werden. Sie bilden damit ein Kontinuum ohne Schwellenwerte.
- "Begeisterungsfaktoren": Werden sie angeboten, so lösen sie Zufriedenheit aus, verursachen aber nicht notwendigerweise Unzufriedenheit, wenn sie nicht vorhanden sind. Begeisterungsattribute werden vom Kunden nicht ausdrücklich erwartet und erhöhen deshalb den wahrgenommenen Nutzen einer Kernleistung. Sie können jedoch nicht gegen fehlende Basisfaktoren aufgerechnet werden. Begeisterungsattribute stellen einen Ansatzpunkt für die Differenzierung im Wettbewerb dar.

Tabelle 1 und Abbildung 9 zeigen die Ergebnisse einer empirischen Studie bei 259 Kunden eines Zulieferers in der Automobilindustrie (Matzler et al. 2004). Die Wichtigkeit der einzelnen Attribute und die Gesamtzufriedenheit wurden anhand einer 10-Punkte-Skala gemessen.

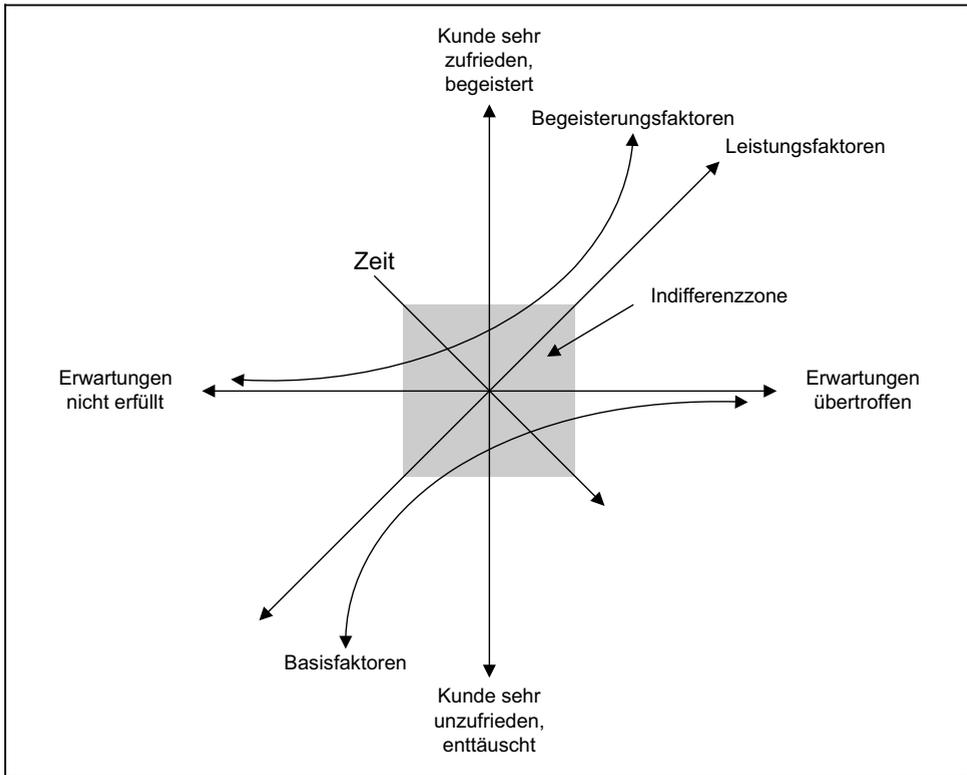


Abbildung 8: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit (in Anlehnung an Kano 1984)

Eine Regressionsanalyse zeigt, dass der Einfluss der einzelnen Variablen eine Funktion der Zufriedenheit ist. Die unabhängigen Variablen (Zufriedenheit mit den einzelnen Attributen) wurden dichotomisiert und die Gesamtzufriedenheit als abhängige Variable verwendet. Damit ergaben sich für jedes Attribut zwei Regressionskoeffizienten: Einen der den Einfluss des Attributs bei hoher Zufriedenheit und einen der den Einfluss bei niedriger Zufriedenheit anzeigt.

Die Qualität der Produkte beispielsweise hat einen stärkeren Einfluss auf die Unzufriedenheit, wenn sie niedrig bewertet wird, sie kann als Leistungseigenschaft bewertet werden. "Customer Care" hingegen ist eine Begeisterungseigenschaft, da sie einen starken Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit hat, wenn Kunden damit zufrieden sind und unwichtig ist, wenn Kunden damit unzufrieden sind. Die Innovationsfähigkeit ist in diesem Fall ein Basisfaktor mit hoher Wichtigkeit, wenn sie schlecht bewertet wird und mit keinem signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit, wenn sie gut bewertet wird.

Regressionskoeffizienten		
Attribut	Low Performance	High Performance
Qualität der Produkte	-0,160***	0,120**
Funktionalität des Design	-0,136***	0,120**
Customer care	-0,095*	0,131**
Beschwerdemanagement	-0,120**	0,036 <sup>n.s.</sup>
Projektmanagement	-0,143***	-0,018 <sup>n.s.</sup>
Innovationsfähigkeit	-0,122**	-0,028 <sup>n.s.</sup>
R <sup>2</sup> = 0,500		

\*\*\*p < .01, \*\* p < .05, \*p < .10, n.s.= not significant

Tabelle 1: Wichtigkeit von Attributen in Abhängigkeit von der Zufriedenheit

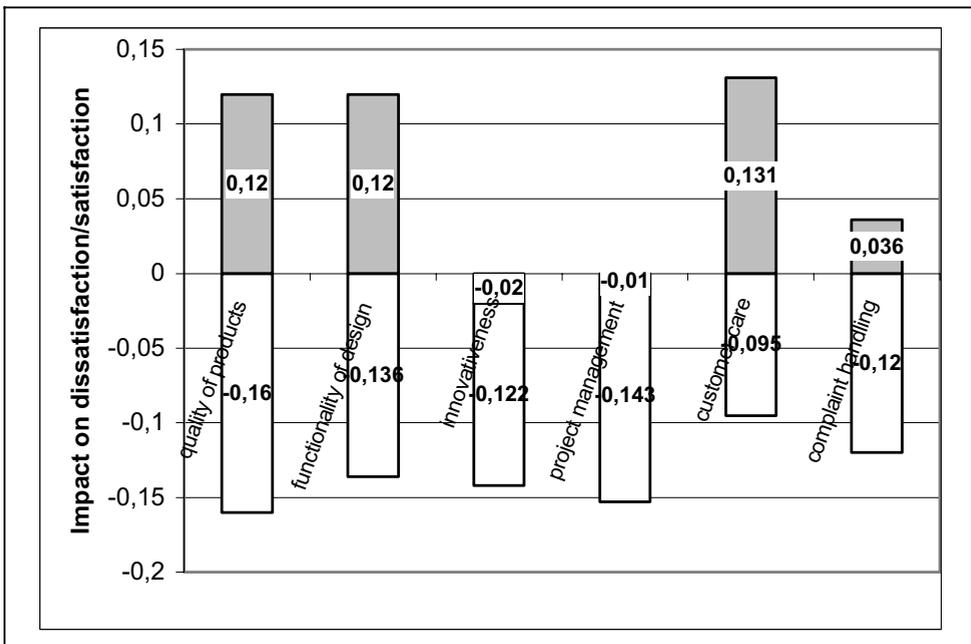


Abbildung 9: Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren

Diese Zusammenhänge bedeuten, dass das in der Praxis viel verwendete Zufriedenheitsportfolio (die sog. "Importance-Performance"-Analyse) zur Formulierung von Prioritäten im Zufriedenheitsmanagement zu falschen Empfehlungen führen muss, weil immer

dann, wenn sich die Kundenzufriedenheit mit einem bestimmten Attribut ändert, sich zugleich auch die Wichtigkeit dieses Attributs ändert. Die Rolle von Begeisterungseigenschaften wird häufig unterschätzt, wenn die Zufriedenheit damit niedrig ist (unwichtig/unzufrieden). Deren Wichtigkeit steigt mit der Zufriedenheit mit diesem Attribut. Bei Basiseigenschaften ist es genau umgekehrt. Sie sind wichtig, wenn sie nicht erfüllt sind, werden aber unwichtig, wenn sie gut erfüllt sind. Die Bedeutung von Basiseigenschaften wird damit tendenziell überschätzt. Eine Verbesserung ihrer Qualität führt zu abnehmender Wichtigkeit. Abbildung 10 zeigt diese Zusammenhänge.

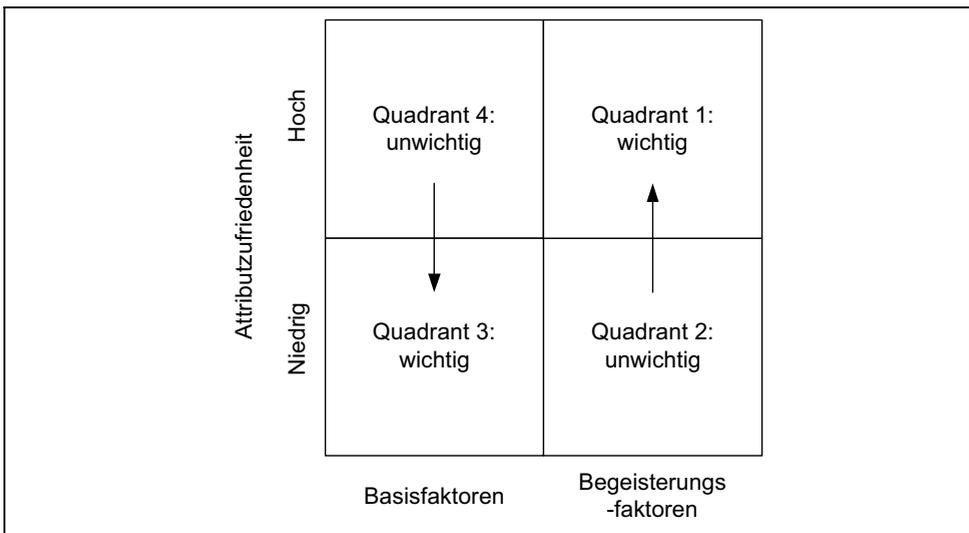


Abbildung 10: Konsequenzen aus dem Kano-Modell für Attributwichtigkeit (Quelle: Matzler et al. 2002)

Bemerkenswert ist, dass zwar die wahrgenommene Qualität einheitlich als mehrdimensionales Konstrukt definiert wird, dass man aber den wahrgenommenen Preis stillschweigend als eindimensional annimmt. Dem widersprechen Diller (2000) und Matzler (2006) in seiner explorativen Studie zur Preiszufriedenheit bei Dienstleistungen. Ähnlich wie die Zufriedenheit mit einem Produkt oder einer Dienstleistung eine Funktion mehrerer „Teilzufriedenheiten“ sei, könne man sich Preiszufriedenheit als mehrdimensionales Konstrukt vorstellen. Es wirkten mehrere „Preisattribute“ auf die Preiszufriedenheit.

Interessant ist die Frage, ob auch hier asymmetrische Zusammenhänge im Sinne des Kano-Modells zu finden sind. Die Ergebnisse einer empirischen Studie zur Preiswahrnehmung der Kunden einer Bank deuten darauf (Matzler et al. 2007).

---

Für das Management des Customer Value bedeutet dies: (1) Sowohl die wahrgenommene Qualität als auch der wahrgenommene Preis sind mehrdimensional zu verstehen und (2) der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Wichtigkeit ist nicht-linear und asymmetrisch.

Daher gilt es, jeweils die Treiber dieser zwei Komponenten des Customer Value zu identifizieren, deren Wichtigkeit in Abhängigkeit von der Veränderung der Zufriedenheit zu bestimmen und darauf aufbauend Maßnahmen zur Erhöhung des wahrgenommenen Kundenwertes zu formulieren.

### 2.3 Customer Value als Funktion der Kernkompetenzen

Die ressourcenorientierte Sicht der Unternehmung ist aus der Kritik an der neoklassischen Wettbewerbstheorie entstanden, deren Annahme eines vollkommenen Wettbewerbs sich als zu rigoros erwies (siehe z.B. Hunt/Morgan, 1995). Aus einer ressourcenorientierten Sicht sind für den Unternehmenserfolg nicht so sehr Attraktivität und Struktur einer Branche sowie die Positionierung im Markt (Market-based View, vgl. z.B. Porter, 1980 und 1985) als vielmehr die Verfügbarkeit von kritischen Ressourcen des Unternehmens entscheidend (vgl. z.B. Wernerfelt, 1984, Prahalad/Hamel, 1990, Hinterhuber, 2004). Die Begründung liegt darin, dass Ressourcen weitgehend heterogen sein können und Ressourcenmärkte nicht vollkommen sind. Unternehmen können sich hinsichtlich ihrer Ressourcenausstattung wesentlich unterscheiden, was wiederum eine Quelle ökonomischer Renten darstellt. Die strategische Herausforderung liegt in der Entwicklung von Technologien, Know-how, Prozessen und Einstellungen, die für den Kunden erkennbar *wertvoll*, im Vergleich zur Konkurrenz *einmalig* und für die Konkurrenz schwer *imitierbar* sind und die den *Zugang* zu einer Vielzahl von Märkten eröffnen (sprich Kernkompetenzen, siehe z.B. Hinterhuber 2004, Hinterhuber/Handlbauer/Matzler 1997).

Unternehmen kommen also nicht umhin, zunächst ihre Kernkompetenzen zu diagnostizieren, um diese anschließend mit den Kundenanforderungen zu vergleichen. Tabelle 2 zeigt beispielhaft den Weg auf, wie von Ressourcen auf Kernkompetenzen geschlossen werden kann.

Die Basis für die Schaffung eines hohen Customer Value liegt somit in den Kernkompetenzen der Unternehmung, also in einer idiosynkratischen und langfristig robusten Kombination bestimmter Ressourcen. Diese Kernkompetenzen sind den Erwartungen der Kunden, operationalisiert als Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren, gegenüberzustellen, wie die Abbildung 12 zeigt.

<b>Ist die Ressource wertvoll?</b>	<b>Ist die Ressource selten?</b>	<b>Ist die Ressource schwer zu imitieren?</b>	<b>Ist die Ressource unersetzbar?</b>	<b>Folge für den Wettbewerb</b>	<b>Auswirkung auf den Erfolg</b>
Nein	Nein	Nein	Nein	Wettbewerbsnachteil	Unterdurchschnittliche Rendite
Ja	Nein	Nein	Ja/Nein	Kopf-An-Kopf-Rennen	Durchschnittliche Rendite
Ja	Ja	Nein	Ja/Nein	Zeitweiser Vorteil	Überdurchschnittliche/ durchschnittliche Rendite
Ja	Ja	Ja	Ja	Kernkompetenz – dauerhafter Wettbewerbsvorteil	Überdurchschnittliche Rendite

Tabelle 2: Bestimmung von Kernkompetenzen (Quelle: Hitt/Ireland/Hoskisson 2001)

Die Dimension "Kundenzufriedenheit" spiegelt die Ausprägung der Produkt- bzw. Leistungseigenschaften als Basis-, Leistungs- oder Begeisterungsfaktoren wider. Die "relative Kompetenzstärke" ist eine aggregierte Größe, die den Kompetenzvorsprung oder Nachholbedarf gegenüber dem stärksten Konkurrenten zum Ausdruck bringt. Aus einer Kundenzufriedenheits-Kompetenz-Matrix lassen sich Anhaltspunkte für das Schaffen von Customer Value gewinnen, z.B.:

- Reichen die vorhandenen Kompetenzen nicht aus, um die Basisanforderungen zu erfüllen, werden alle Bemühungen zur Schaffung eines Customer Value wahrscheinlich bereits an der "Eintrittshürde" scheitern.
- Relative Kompetenzschwächen bei den Leistungs- oder Begeisterungsfaktoren stellen ein Warnsignal für mangelnde Wettbewerbsfähigkeit dar.
- Wo eigene Kompetenzstärken auf Leistungs- und Begeisterungsfaktoren treffen, bieten sich Chancen für Differenzierung im Markt.

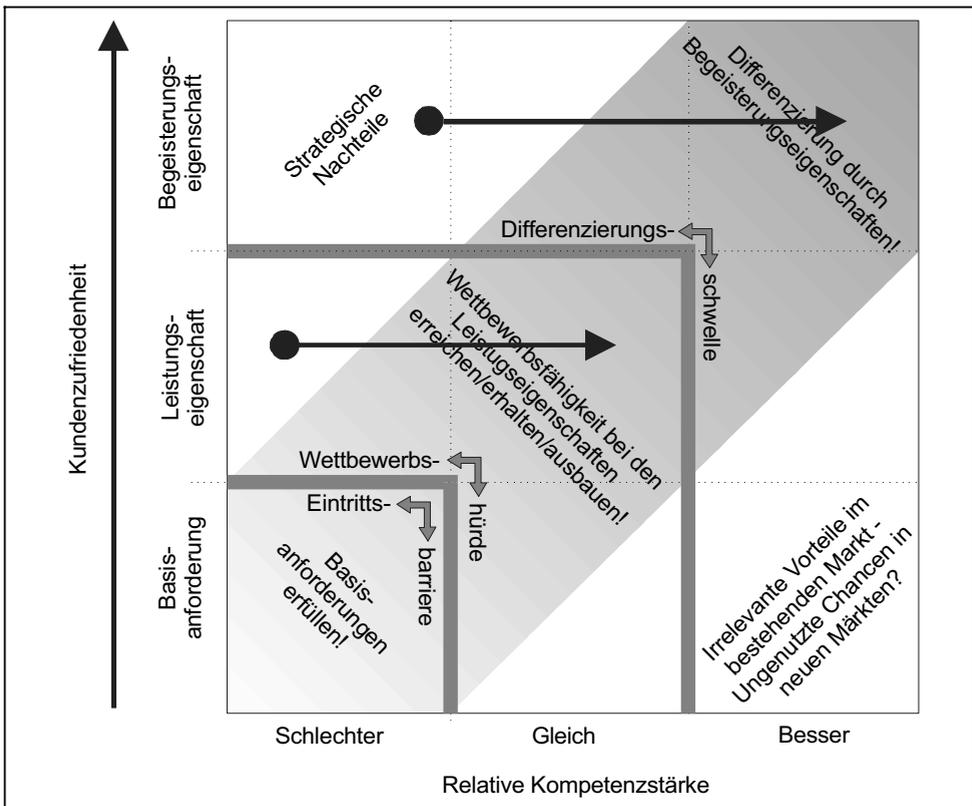


Abbildung 11: Die "Kundenzufriedenheits-Kompetenz-Matrix" (Quelle: Hinterhuber/Handlbauer/Matzler 2003)

## 2.4 Ein "Denken in Investitionen" als Voraussetzung für den Aufbau von Kernkompetenzen

„Das Kapital fließt zu den Erträgen“ (Copeland/Koller/Murrin 1997). Der Aufbau von Kernkompetenzen erfordert langfristige Investitionen. Das dafür nötige Kapital wird nur dann zur Verfügung gestellt, wenn die Geldgeber „... durch eine faire Rendite für ihre Risikobereitschaft entschädigt werden.“ (Copeland/Koller/Murrin 1998, S. 58). Als Maßstab für "faire" Renditen sind Gewinne und verschiedene Rentabilitätskennzahlen weniger geeignet (Rappaport 1986). Der ökonomische Wert einer Investition bestimmt sich vielmehr dadurch, dass die zukünftig erwarteten Cash-flows aus einer Investition mittels eines Kapitalkostensatzes diskontiert werden. Die Maximierung des Unterneh-

mentwertes wird zunehmend als die zentrale Zielgröße betrachtet (Hahn/Hintze 1998). Hinterhuber (2004) sieht darin den Maßstab der unternehmerischen Effizienz.

Gelingt es dem Management nicht, ausreichend Cash-flow zu erwirtschaften und den Unternehmenswert zu steigern, wird das Kapital zum Aufbau von Ressourcen und Fähigkeiten fehlen. Der Zusammenhang zwischen Kernkompetenzen und Unternehmenswert gleicht einem evolutiven Prozess (siehe Abb. 13; vgl. Hinterhuber/Matzler/Handlbauer 1998, in Anlehnung an DeWoot 1994).

Die Entwicklung von Kernkompetenzen ist die Grundlage zur Schaffung von Wertangeboten für den Kunden und zur Kundenzufriedenheit. Diese wiederum generiert Zahlungsmittelüberschüsse, die die Grundlage zur Investition in Kompetenzen und Fähigkeiten, neuen Märkten, Technologien, Entwicklungen usw. bilden und damit weitere Entwicklungsperspektiven ermöglichen.

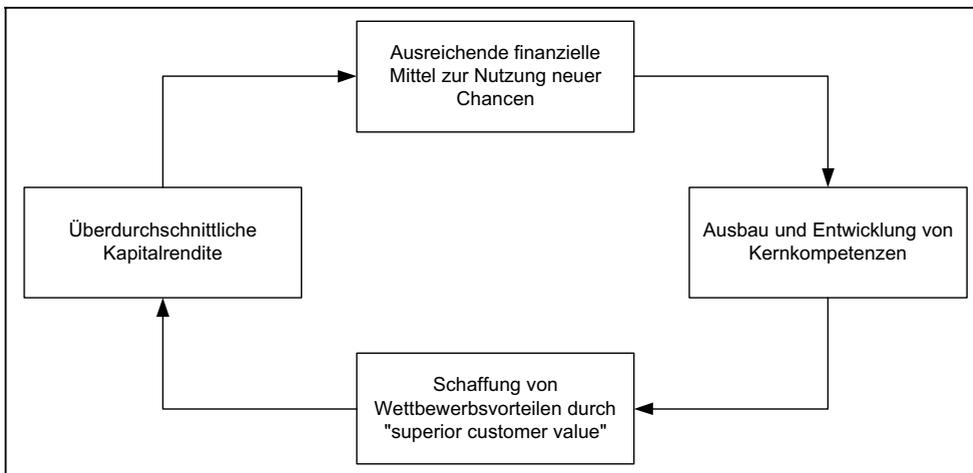


Abbildung 12: Die Customer-based View als evolutionäres Entwicklungsmodell

### 3. Zusammenfassung

Die Customer-based View beruht auf (1) der ressourcenorientierten Sicht der Unternehmung, (2) der wertorientierten Unternehmensführung und (3) auf Erkenntnissen der Forschungen zur Kunden- bzw. Marktorientierung.

In der Customer-based View der Unternehmung sind Ressourcen und spezifische Fähigkeiten dann Quellen für ökonomische Renten, wenn sie in für Kunden erkennbare, einzigartige und wertvolle Angebote münden. Die "Customer-based View" lässt sich als evolutiver Prozess darstellen.

Unter Annahme 1 wurde gezeigt, dass die Kundenzufriedenheit Grundlage und Voraussetzung zur Erwirtschaftung künftiger Zahlungsströme ist. Es besteht ein kausaler Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert. Die Kundenzufriedenheit ist eine Funktion des Customer Value (Annahme 2) und der Customer Value wird bestimmt von der Fähigkeit spezifische Ressourcen und Fähigkeiten zu Kernkompetenzen zu bündeln (Annahme 3). Unternehmungen müssen in der Lage sein, laufend Informationen über Kunden und deren Wünsche und Bedürfnisse zu generieren und in einem unternehmensweiten Lernprozess Kompetenzen und Fähigkeiten zu entwickeln, um dadurch höheren Wert für den Kunden zu schaffen als die Konkurrenten. Voraussetzung für solche langfristige Investitionen ist, dass die Kapitalgeber eine angemessene Rendite dafür erhalten.

Hier schließt sich der Kreis der "Customer-based View": Durch die Schaffung von Kundenzufriedenheit wird der Unternehmenswert gesteigert. Dies ermutigt zu Investitionen in Ressourcen und Fähigkeiten und damit den Aufbau von Kernkompetenzen (Annahme 4), die wiederum die Grundlage der Wertangebote für den Kunden und damit deren Zufriedenheit bilden.

## Literatur

- Amit, R./Shoemaker P.J.H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent, in: Strategic Management Journal, 14, 1, S. 33-46.
- Anderson, E.W./Fornell, C./Lehmann, D. R. (1994): Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, in: Journal of Marketing, July, S. 53-66.
- Bailom, F./Hinterhuber, H.H./Matzler, K./Sauerwein, E. (1996): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, in: Marketing ZFP 1996/2, S. 117-126.
- Bailom, F./Matzler, K./Tschernernjak D. (2006): Was Top-Unternehmen anders machen, Linde Verlag, Wien.
- Bloemer, J.M.M./Kasper, H.D.P. (1995): The Complex Relationship between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty, in: Journal of Economic Psychology, 16, 1995, S. 311-329.
- Buzzell, R.D./Gale, B.T. (1987): The PIMS Principles. Linking Strategy to Performance, New York et al.

- Coney, K.P. (1989): Beyond Service Fads: Meaningful Strategies for the Real World, in: Sloan Management Review, Summer, 1989, S. 69-76.
- Copeland, T./Koller, T./Murrin, J. (1994): Unternehmenswert, Campus, Frankfurt/New York.
- Cornelsen, J./Schober, K. (1997): Mundwerbung – Begriffsbestimmung und Ergebnisse einer empirischen Studie. Arbeitspapier Nr. 48 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1997.
- D’Aveni, R.A. (1994): Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, The Free Press: New York.
- D’Aveni, R.A. (2007): Mapping your competitive position, in: Harvard Business Review, Vol. 85, November, S. 110-120
- DeWoot, P. (1994): A European Management Model. Beyond Diversity, Hertfordshire, Prentice Hall.
- Diller, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZFP, Nr. 2, S. 81-94.
- Diller, H. (2000), “Preiszufriedenheit bei Dienstleistungen. Konzeptualisierung und explorative empirische Befunde”, in: Die Betriebswirtschaft, 60, No. 4, S. 570-587.
- Eklöf, J. A./Hackl, P./Westlund, A. (1999): On Measuring Interactions Between Customer Satisfaction and Financial Results, in: Total Quality Management, Vol. 10, No. 4&5, 1999, S. 514-522.
- Finkelmann, D.P./Golander, A.R. (1990): How *not* to satisfy your customers, in: The McKinsey Quarterly, Winter, 1990, S. 2-12.
- Fornell, C. (1992): A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, in: Journal of Marketing, January, 1992, S. 6-21.
- Gale, B.D. (1994): Managing Customer Value, New York: The Free Press.
- Gutenberg, E. (1968): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, Der Absatz, 11. Aufl., Berlin u.a. 1968.
- Hahn, D./Hintze, M. (1998): Konzepte wertorientierter Unternehmensführung, in: Handlbauer, G./Matzler, K./Sauerwein, E./Stumpf, M. (Hrsg.): Perspektiven im Strategischen Management, Berlin/New York, S. 59-92.
- Herrmann, A./Huber, F. (1997): Kundenloyalität als Erfolgsdeterminante im Marketing: Ergebnisse einer kausalanalytischen Studie im Automobilsektor, in: Journal für Betriebswirtschaft, 47. Jg., Nr. 1, 1997, S. 4-25.
- Herrmann, A./Johnson, M.D. (1999): Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 6, 1999, S. 570-598.
- Hinterhuber, H.H. (2004): Strategische Unternehmensführung, Band 1, 7. Aufl., Berlin, Erich Schmidt Verlag.

- 
- Hinterhuber, H.H./Handlbauer, G./Matzler, K. (2003): Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen. Eigene Potentiale erkennen, entwickeln, umsetzen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hinterhuber, H.H./Matzler, K./Handlbauer, G. (1999): Creating Superior Customer Value for world-wide competitiveness, in: *Productivity*, Vol. 40, No. 1, April-June, 1999, S. 35-44.
- Hitt, M.A./Ireland, R. D./Hoskisson, R.E. (2001): *Strategic Management*, 4th ed. Minneapolis/St. Paul.
- Homburg, C./Rudolph, B. (1995): Wie zufrieden sind Ihre Kunden tatsächlich?, in: *Harvard Business Manager*, Nr. 1, S. 43-50.
- Homburg, Ch./Giering, A./Hentschel, F. (1999): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 59, S. 174-195.
- Homburg, Ch./Koschate, N. (2001): Reaktionen von Kunden auf Preiserhöhungen, Arbeitspapier, Universität Mannheim.
- Hunt, S.D./Morgan, R.M. (1995): The Comparative Advantage Theory of Competition, in: *Journal of Marketing*, April, Vol. 59, S. 1-15.
- Ittner C.D./Larcker D.F. (1999): Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction, in: *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, Supplement, S. 1-35.
- Jaworski, B.J./Kohli, A.K. (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences, in: *Journal of Marketing*, July, S. 53-70.
- Kalyanaram, G./Little, J.D.C. (1994): An Empirical Analysis of Latitude of Price Acceptance in Consumer Package Goods, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, December, 1994, S. 408-418.
- Kano, N. (1984): Attractive Quality and Must-be Quality, in: *Hinshitsu: The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, April, S. 39-48 (in Japanese).
- Krishnamurthi, L./Raij, S.P. (1991): An empirical analysis of the relationship between brand loyalty and consumer price elasticity, in: *Marketing Science*, Vol. 10, No. 2, Spring, S. 172-183.
- Levitt, T. (1965): *Industrial Purchasing Behavior - A Study of Communication Effects*, Boston.
- Matzler, K. (2000): Die Opponent-Prozess-Theorie als Erklärungsansatz einer Mehrfaktorstruktur der Kundenzufriedenheit, in: *Marketing ZFP*, Heft 1, 1. Quartal, S. 5-24.
- Matzler, K., Stahl, H.K. (2000): Kundenzufriedenheit und Unternehmenswertsteigerung, in: *Die Betriebswirtschaft*, Nr. 5, S. 626-640.
- Matzler, K./Bailom, F./Hinterhuber, H.H./Renzl, B./Pichler, J. (2004): The asymmetric relationship between quality attribute performance and overall customer satisfaction: A

- reconsideration of the Importance-Performance Analysis, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, May, pp. 271-277
- Matzler, K./Hinterhuber H.H./Daxer C./Huber M. (2004): *The Relationship between Customer Satisfaction and Shareholder Value*, paper presented at the EMAC Conference, Murcia/Spain.
- Matzler, K./Renzl, B./Faullant, R. (2007): *Dimensions of price satisfaction: A replication and extension*, in: *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 25, No. 6, 394-406
- Matzler, K./Würtele, A./Renzl, B. (2006): *Dimensions of price satisfaction: a study in the retail banking industry*, in: *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24, No. 4, pp. 216-231
- Meyer, A./Dornach, F. (1995): *Das Deutsche Kundenbarometer - Qualität und Zufriedenheit*, in: Simon, H./Homburg, C. (Hg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen*, Wiesbaden, S. 161-178.
- Mizerski, R.W. (1982): *An Attribution Explanation of the Disproportionate Influence of Unfavorable Information*, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, December, S. 301-310.
- Narver, J.C./Slater, S.F. (1990): *The Effect of Market Orientation on Business Profitability*, in: *Journal of Marketing*, October, S. 20-35.
- Oliva, T.A./Oliver, R.L.; MacMillan, I.A. (1992): *A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies*, in: *Journal of Marketing*, July, S. 83-95.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York.
- Porter, M.E. (1985): *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, New York.
- Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990): *The core competence of the corporation*, in: *Harvard Business Review*, 68, (3), S. 79-91.
- Rappaport, A. (1986): *Creating Shareholder Value*, The Free Press, New York et al.
- Reichheld, F.F./Sasser, W.E. (1990): *Zero Defections: Quality Comes to Service*, in: *Harvard Business Review*, September/Oktober, S. 105-111.
- Schütze, R. (1992): *Kundenzufriedenheit*, Wiesbaden.
- Srivastava, R.K./Shervani, T.S./Fahey, L. (1998): *Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 62, January, S. 2-18.
- Valdani, E. (2000): *L'impresa pro-attiva. Co-evolvere e competere nell'aria dell'immaginazione*, Milano: McGraw-Hill.
- Valdani, E./Busacca, B. (1999): *Customer-based View*, in: *Finanza, Marketing e Produzione*, No. 2, Giugno, S. 95-13.

- 
- Valdani, E./Busacca, B. (2000): Customer-based View: Dai Principi alle Azioni, in: Finanza, Marketing e Produzione, No. 2.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm, in: Strategic Management Journal, 5 (2), S. 171-180.
- Woodruff, R./Cadotte E/Jenkins R. (1983): Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms, in: Journal of Marketing Research, August, S. 296-304.
- 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, July, S. 2-22.

*Univ.-Prof. Dr. Kurt Matzler*  
*Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus*  
*Universität Innsbruck*  
*Universitätsstr. 15*  
*A-6020 Innsbruck*

*ao. Univ.-Prof. Dr. Heinz K. Stahl*  
*Research Associate an der Indisziplinären Abteilung für*  
*Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management*  
*Wirtschaftsuniversität Wien*  
*Althanstr. 51*  
*A-1090 Wien*

*em .o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Hans H. Hinterhuber*  
*Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus*  
*Universität Innsbruck*  
*Universitätsstr. 15*  
*A-6020 Innsbruck*