

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim

Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:

Wissenschaftliche Arbeitspapiere

Nr. W 061

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Homburg, Ch./Sieben, F./Stock, R.*

**Einflussgrößen des  
Kundenrückgewinnungserfolgs:**  
Theoretische Betrachtung und empirische  
Befunde im Dienstleistungsbereich

Mannheim 2003

*Professor Dr. Christian Homburg*, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I, Universität Mannheim, L 5, 1, 68161 Mannheim, Tel.: 0621/181-1555; E-Mail: prof.homburg@bwl.uni-mannheim.de. Bevorzugte Arbeitsgebiete: Marktorientierte Unternehmensführung, Kundenbeziehungsmanagement, Vertriebsmanagement, Methodik der empirischen Forschung und der Marktforschung.

*Dr. Frank Sieben* ist Kooperationspartner für den Bereich Pharma bei der Prof. Homburg & Partner GmbH, Willy-Brandt-Platz 7, 68161 Mannheim, Tel.: 0621/1582-0.

*Dr. Ruth Stock* ist wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften, Universität der Bundeswehr, Holstenhofweg 85, 22043 Hamburg. Tel.: 040/6541-2962; E-Mail: ruth.stock@unibw-hamburg.de. Bevorzugte Arbeitsgebiete: Kundenbeziehungsmanagement, Teamorganisation im Absatzbereich von Unternehmen, marktorientierte Unternehmensführung.

## Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

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

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

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

### ◆ **Management Know-How**

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

### ◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

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

### ◆ **Schriftenreihe**

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

### ◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

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

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

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

**Dr. Arno Balzer,**  
Manager Magazin

**BASF AG,**  
Hans W. Reiners

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Dr. Michael Kaschke

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

**Continental AG,**  
Heinz-Jürgen Schmidt

**Deutsche Bank AG,**  
Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**  
Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**  
Jürgen Gerdes

**Deutsche Telekom AG,**  
Achim Berg

**Dresdner Bank AG,**  
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.On Energie AG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Wolfgang Presinger

**Hans Fahr**

**Freudenberg & Co. KG,**  
Jörg Sost

**Fuchs Petrolub AG,**  
Dr. Manfred Fuchs

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

**Stephan M. Heck**

**Heidelberg Druckmaschinen AG,**  
Dr. Jürgen Rautert

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Hoffmann-La Roche AG,**  
Karl H. Schlingensief

**HUGO BOSS AG,**  
Dr. Bruno Sälzer

**IBM Deutschland GmbH,**  
Johann Weißen

**IWKA AG,**  
N.N.

**K + S AG,**  
Dr. Ralf Bethke

**KARSTADT Warenhaus AG,**  
Prof. Dr. Helmut Merkel

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

**Körper PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**Monitor Company,**  
Dr. Thomas Herp

**Nestlé Deutschland AG,**  
Christophe Beck

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert,**  
Roche Diagnostics GmbH

**Thomas Pflug**

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

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Dr. h.c. Holger Reichardt**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**  
Dr. Manfred Baier

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

**RWE Energy AG,**  
Dr. Andreas Radmacher

**Thomas Sattelberger,**  
Continental AG

**SAP Deutschland AG & Co. KG**  
Joachim Müller

**St. Gobain Deutsche Glass GmbH**  
Udo H. Brandt

**Dr. Dieter Thomaschewski**

**TRUMPF GmbH & Co. KG,**  
Dr. Mathias Kammüller

**VDMA e.V.,**  
Dr. Hannes Hesse

**Voith AG,**  
Dr. Helmut Kormann

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

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

**Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>2. EQUITYTHEORIE ALS THEORETISCHER BEZUGSPUNKT .....</b>	<b>2</b>
<b>3. BEZUGSRAHMEN DER UNTERSUCHUNG UND HYPOTHESEN.....</b>	<b>4</b>
3.1 DER BEZUGSRAHMEN IM ÜBERBLICK .....	4
3.2 HYPOTHESEN ZU DEN EINFLÜSSEN DER MERKMALE DER RÜCKGEWINNUNGSAKTIVITÄT AUF DEN RÜCKGEWINNUNGSERFOLG .....	8
3.3 HYPOTHESEN ZU WEITEREN EINFLUSSGRÖßEN DES RÜCKGEWINNUNGSERFOLGS ...	13
<b>4. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG .....</b>	<b>17</b>
4.1 DATENERHEBUNG UND DATENGRUNDLAGE .....	17
4.2 KONSTRUKTMESSUNG .....	18
4.3 DARSTELLUNG UND DISKUSSION DER ERGEBNISSE.....	21
<b>5. ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG .....</b>	<b>25</b>
<b>6. LITERATUR .....</b>	<b>28</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen zur Untersuchung der Einflussgrößen des Rückgewinnungserfolgs .....	5
Abbildung 2: Untersuchungsmodell und Hypothesen zu den Einflussgrößen des Rückgewinnungserfolgs .....	17
Abbildung 3: Ergebnisse der Hypothesenprüfung .....	22

## Abstract

While customer satisfaction and customer loyalty have attracted a lot of attention in the academic literature, customer recovery has been largely neglected. However, there is some evidence in business practice that customer recovery activities can be highly beneficial and profitable.

Against this background, this study focuses on the conceptualization of antecedents of customer recovery success based on equity theory. Hypotheses are tested among private customers of a telecommunication company. Results indicate the relevance of three characteristics of customer recovery activities: quality of the recovery offer, quality of the recovery process, and quality of the recovery interaction. Furthermore, customer characteristics and characteristics of the business relationship could be shown as important drivers of customer recovery success.

## 1. Einleitung

Der Ausbau von Geschäftsbeziehungen mit Kunden sowie die langfristige Bindung der Kunden hat in den letzten Jahren zunehmendes Interesse in Wissenschaft und Praxis auf sich gezogen (vgl. u. a. *Heskett/Sasser/Schlesinger* 1997; *Krafft* 1999; *Stauss* 2000a). Inzwischen liegen umfassende Erkenntnisse dahingehend vor, dass durch die Bindung bestehender Kunden insgesamt eine höhere Rentabilität erzielt werden kann als durch die Neukundenakquisition (vgl. *Finkelman/Goland* 1990, S. 3; *Meyer/Oevermann* 1995, Sp. 1340 f.; *Müller/Riesenbeck* 1991, S. 69). In diesem Zusammenhang konnten Untersuchungen zeigen, dass in vielen Branchen die Neukundengewinnung etwa vier- bis sechsmal teurer ist als die Kundenbindung (vgl. *Benkenstein/Stuhldreier* 2001, S. 648; *Reeves* 1998, S. 29).

Eine mögliche Begründung für die Rentabilität des Kundenbindungsmanagements wird in (vermiedenen) Profitabilitätsverlusten gesehen, welche mit einer Kundenabwanderung verbunden sind (vgl. *Hallowell* 1996, S. 36; *Reichheld* 1993, S. 65 ff.; *Reichheld/Sasser* 1990, S. 106 ff.). So gelangt eine Reihe von Studien zu der Erkenntnis, dass bereits eine geringe Reduktion der Abwanderungsrate zu erheblichen Profitabilitätszuwächsen für ein Unternehmen führen kann (vgl. u. a. *Page/Pitt/Berthon* 1996; *Pitt/Page* 1993).

In diesem Kontext wird in der jüngeren Literatur ebenfalls die Bedeutung des Kundenrückgewinnungsmanagements hervorgehoben (vgl. *Bruhn/Michalski* 2001; *Homburg/Schäfer* 1999; *Maxham* 2001; *Maxham/Netemeyer* 2003; *Michalski* 2002; *Schulz-Klingauf* 2000; *Stauss* 1997, 2000b, c; *Stauss/Friege* 1999, 2001). So konnten in einigen Unternehmen (wie beispielsweise Deutsche Lufthansa, Bertelsman, E-Plus) hohe Rückgewinnungserfolge erzielt werden (vgl. ausführlich hierzu *Sauerbrey* 2000; *Sauerbrey/Henning* 2000; *Schäfer* 1999). Trotz dieser Erfolge in der Unternehmenspraxis wurde die Wiedergewinnung von Kunden in der wissenschaftlichen Literatur bislang weitgehend vernachlässigt. Diese Auffassung teilen auch *Stauss/Friege* (1999, S. 360) und konstatieren „... a lack of knowledge and a great need for further research in regain management“.

In den letzten Jahren hat sich zwar eine Reihe von Arbeiten dem Phänomen der Kundenrückgewinnung auf rein konzeptioneller Basis (vgl. *Cannie* 1994; *Homburg/Schäfer* 1999; *Sauerbrey/Henning* 2000; *Stauss* 1997, 2000b, c) bzw. auf der Basis qualitativer Analysen (vgl.

*Bruhn/Michalski 2001; Michalski 2002; Sauerbrey 2000*) angenähert. Eine Untersuchung der Erfolgsfaktoren von Kundenrückgewinnungsaktivitäten auf der Basis quantitativer Analysen fand nach Kenntnis der Verfasser bislang hingegen nur vereinzelt statt (*Maxham/Netemeyer 2003*). In dieser Untersuchung stellt die Kundenrückgewinnung allerdings nur einen Neben-aspekt (primär geht es um die Untersuchung von Kundenreaktionen in Verbindung mit dem Beschwerdeverhalten von Mitarbeitern).

Vor dem Hintergrund der zuvor dargelegten hohen Erfolgsrelevanz von Kundenrückgewinnungsaktivitäten sowie des noch bestehenden Forschungsbedarfs befasst sich der vorliegende Beitrag mit der Untersuchung der Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs. Es geht also um die Klärung der Frage, welche Faktoren für die erfolgreiche Gestaltung von Kundenrückgewinnungsaktivitäten ausschlaggebend sind. Im vorliegenden Beitrag werden zunächst die Einflussfaktoren des Kundenrückgewinnungserfolgs auf der Basis der Equitytheorie identifiziert und die Hypothesen hierzu entwickelt. Die Hypothesen wurden im Rahmen einer großzahligen empirischen Untersuchung im Mobilfunkbereich überprüft.

## 2. Equitytheorie als theoretischer Bezugspunkt

Die Equitytheorie (*Adams 1963, 1965*) befasst sich im Kern mit der Erklärung sozialer Austauschbeziehungen unter der Prämisse, dass Personen bestimmte Anforderungen bezüglich Gerechtigkeit und Fairness an eine Austauschbeziehung stellen. Vor diesem Hintergrund wird unterstellt, dass Personen ihren Einsatz (*Input*) und ihr Ergebnis (*Outcome*) im Rahmen von Austauschbeziehungen mit dem *Input-Outcome-Verhältnis* des Austauschpartners vergleichen. Unter dem *Input* einer Person werden Dinge wie Erfahrungen, Fähigkeiten und persönliches Engagement subsumiert (vgl. *Adams 1965, S. 281*). Der *Outcome* bezieht sich auf Dinge, die eine Person im Rahmen einer Austauschbeziehung erhält (wie materielle Zuwendungen bzw. Vergünstigungen, Unterstützung im Hinblick auf eine Problemstellung usw.) (vgl. *Adams 1965, S. 278*).

*Gerechtigkeit* (equity) liegt in einer Austauschbeziehung vor, wenn das *Input-Outcome-Verhältnis* zwischen zwei Austauschpartnern übereinstimmt (vgl. *Homans 1968, S. 30*). Weichen dagegen die wahrgenommenen *Input-Outcome-Verhältnisse* der beiden Austauschpartner voneinander ab, so empfinden diese Ungerechtigkeit (vgl. *Adams 1963, S. 424*). *Unge-rechtigkeit* (inequity) kann dabei sowohl durch Benachteiligung als auch durch Begünstigung

bedingt sein (vgl. *Berscheid/Boye/Walster* 1975) und löst bei den Austauschpartnern einen Spannungszustand sowie Aktivitäten zur Wiederherstellung von Gerechtigkeit aus (vgl. *Austin/Walster* 1975, S. 475).

Zur *Wiederherstellung von Gerechtigkeit* können die Austauschpartner im Wesentlichen auf vier Strategien zurückgreifen (vgl. ausführlich hierzu *Adams* 1963, 1965): die Relativierung der Ungerechtigkeit durch Einstellungsänderung, die Beseitigung der Ungerechtigkeit durch Abbruch der Beziehung, die Veränderung des eigenen Inputs sowie die Wiederherstellung von Gerechtigkeit durch Beeinflussung des Austauschpartners. Die Beeinflussung des Austauschpartners kann beispielsweise in der Einforderung eines höheren Outcomes liegen (vgl. *Adams* 1965, S. 292).

Während traditionelle gerechtigkeitstheoretische Überlegungen sich im Wesentlichen auf das Verteilungsergebnis als Kriterium zur Beurteilung der Gerechtigkeit konzentrieren (vgl. *Adams* 1965; *Homans* 1958), berücksichtigen spätere Forschungen darüber hinaus situative Rahmenbedingungen und Merkmale des Kunden (z. B. individuelle Bedürfnisse und Gerechtigkeitsvorstellungen) bei der Erklärung des Zustandekommens von Gerechtigkeit bzw. Ungerechtigkeit (vgl. *Deutsch* 1985; *Greenberg* 1990).

Darüber hinaus wird in jüngeren gerechtigkeitstheoretischen Arbeiten ein differenzierteres Verständnis hinsichtlich der Gerechtigkeit zugrundegelegt, indem zwischen drei Dimensionen unterschieden wird: der distributiven, der prozeduralen und der interaktionalen Gerechtigkeit (vgl. *Alexander/Ruderman* 1987; *Bies/Shapiro* 1987; *Clemmer/Schneider* 1996; *Tax/Brown/Chandrashekar* 1998). Während die *distributive Gerechtigkeit* die wahrgenommene Fairness bezüglich der Verteilung der Ergebnisse (aus Verhandlungen, Entscheidungen, Auseinandersetzungen usw.) widerspiegelt, bildet bei der *prozeduralen Gerechtigkeit* die Fairness der Prozesse (Informationsweitergabe und -verwendung, Beeinflussbarkeit der Prozesse usw.) die wesentliche Beurteilungsgrundlage (vgl. *Blodgett/Hill/Tax* 1997, S. 188 f., *Goodwin/Ross* 1992, S. 151 f.). Bei der *interaktionalen Gerechtigkeitsdimension* steht schließlich die wahrgenommene Fairness im Rahmen der zwischenmenschlichen Interaktion im Vordergrund (vgl. *Tax/Brown/Chandrashekar* 1998, S. 62).

Die Equitytheorie wurde inzwischen vielfach zur Untersuchung von Austauschbeziehungen zwischen Anbietern und Kunden angewendet (vgl. u. a. *Blodgett/Hill/Tax* 1997; *Goodwin/-*

Ross 1992; Homburg/Koschate 2001; Koschate 2002; Oliver 1997; Tax/Brown/Chandrashekar 1998; Stock 2001). Als Auswirkungen wahrgenommener (In)equity konnten insbesondere die Kundenzufriedenheit (vgl. Fisk/Coney 1982; Mowen/Grove 1983) und die Kundenloyalität (vgl. Blodgett/Hill/Tax 1997; Fisk/Young 1985; Swan/Oliver 1985) nachgewiesen werden. In einer kürzlich erschienen Untersuchung wird die Equitytheorie herangezogen, um die Auswirkungen distributiver, prozeduraler und interaktionaler Gerechtigkeit im Rahmen der Rückgewinnungsaktivitäten auf die Kundenzufriedenheit bzw. die Kundenzufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität zu untersuchen (Maxham/Netemeyer 2003).

### 3. Bezugsrahmen der Untersuchung und Hypothesen

#### 3.1 Der Bezugsrahmen im Überblick

Im Kern des Bezugsrahmens steht die Modellierung der Einflussgrößen des Rückgewinnungserfolgs. In diesem Kontext wird zum einen der Einfluss unterschiedlicher Merkmale der Rückgewinnungsaktivität auf den Rückgewinnungserfolg untersucht. Konkret wird eine Kausalkette abgebildet, die im Wesentlichen aus drei Komponenten besteht: den Merkmalen der Rückgewinnungsaktivität des Unternehmens, der Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität und dem Rückgewinnungserfolg.

Darüber hinaus werden in Anlehnung an jüngere equitytheoretische Überlegungen die Merkmale der Geschäftsbeziehung und Merkmale der Kunden als direkte Einflussgrößen des Rückgewinnungserfolgs untersucht. Dadurch soll der Kontextabhängigkeit der Rückgewinnungsaktivitäten Rechnung getragen werden. Konkret wird unterstellt, dass neben den Rückgewinnungsaktivitäten noch weitere Größen den Rückgewinnungserfolg beeinflussen. Im Falle einer Nichtberücksichtigung weiterer zentraler Einflussgrößen des Rückgewinnungserfolgs (als Kontrollvariablen) ist zu vermuten, dass ein positiver Effekt der Rückgewinnungsaktivität im Rahmen der empirischen Untersuchung teilweise dadurch auftreten kann, dass die Effekte der fehlenden Variablen (wenn diese mit den Merkmalen der Rückgewinnungsaktivitäten korrelieren), im Rahmen der Parameterschätzung den Merkmalen der Rückgewinnungsaktivitäten zugerechnet werden (man spricht in diesem Zusammenhang von einem „omitted variables bias“). Der Bezugsrahmen zur Modellierung der Einflussgrößen des Rückgewinnungserfolgs ist in Abbildung 1 dargestellt.

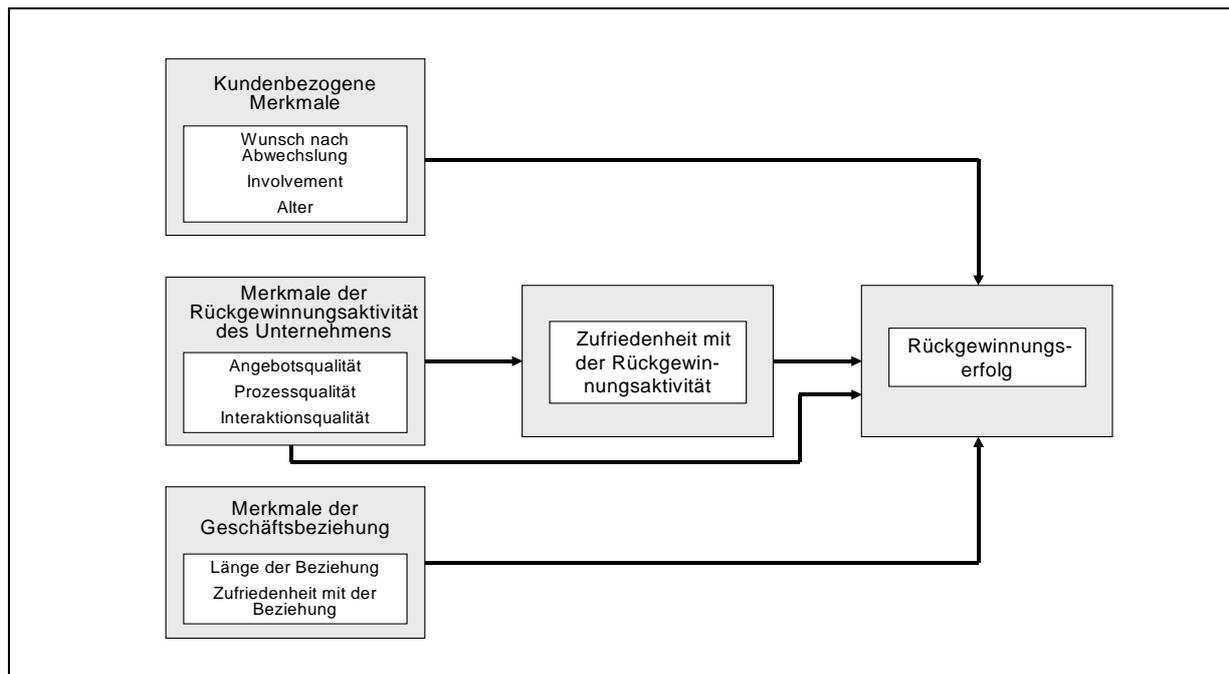


Abbildung 1: Bezugsrahmen zur Untersuchung der Einflussgrößen des Rückgewinnungserfolgs

In dem Bezugsrahmen der Untersuchung werden im Kern zwei Arten von Effekten betrachtet: indirekte und direkte Effekte. Im Hinblick auf die *Merkmale der Rückgewinnungsaktivität* des Unternehmens wird einerseits von einem indirekten Effekt über das medierende Konstrukt *Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität* auf den Rückgewinnungserfolg ausgegangen. Andererseits gehen wir (wie an späterer Stelle noch ausführlich begründet wird) von einem direkten Effekt ausgewählter Merkmale der Rückgewinnungsaktivität des Unternehmens auf den Rückgewinnungserfolg aus (vgl. Abbildung 1). Die Merkmale der Rückgewinnungsaktivität werden durch drei Konstrukte abgebildet, die in Anlehnung an die Equitytheorie sowie die Literatur zum Kundenbeziehungsmanagement identifiziert wurden: die wahrgenommene Angebotsqualität, die wahrgenommene Prozessqualität und die wahrgenommene Interaktionsqualität.

Die wahrgenommene *Qualität des Rückgewinnungsangebotes* wird definiert als das Ausmaß, in dem das Rückgewinnungsangebot des Unternehmens vom Kunden als angemessen und attraktiv empfunden wird und damit seine individuellen Anforderungen und Bedürfnisse erfüllt. Die wahrgenommene *Qualität des Rückgewinnungsprozesses* bezieht sich auf die Gestaltung der Rückgewinnungsaktivitäten und umfasst Aspekte wie die Schnelligkeit der Reaktion des Unternehmens, die Klarheit von Vereinbarungen mit Kunden sowie die Qualität von

Erklärungen gegenüber Kunden. Die wahrgenommene *Qualität der Rückgewinnungsinteraktion* bezieht sich in erster Linie auf das Verhalten der Mitarbeiter im Rahmen der Rückgewinnungsaktivitäten. Sie umfasst Aspekte wie die Höflichkeit der Mitarbeiter, die Gesprächsatmosphäre, das Einfühlungsvermögen der Mitarbeiter sowie deren Fach- und Entscheidungskompetenz.

Die oben genannten Merkmale der Rückgewinnungsaktivität beeinflussen direkt die *Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität*. Die Zufriedenheit von Kunden wird im Allgemeinen als das Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs im Hinblick auf die Leistungen eines Anbieters verstanden (vgl. *Oliver* 1997, S. 13). In der Zufriedenheitsforschung wurden häufig Erwartungen als Vergleichsmaßstab zugrunde gelegt. Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität auch dann entstehen kann, wenn der Kunde keine Erwartungen diesbezüglich hat, da als Vergleichsstandard auch andere Größen wie Erfahrungsnormen und Ideale zugrunde gelegt werden können (vgl. hierzu u. a. *Cadotte/Woodruff/Jenkins* 1987; *Homburg/Stock* 2001; *LaTour/Peat* 1979).

Von weiterer Bedeutung hinsichtlich des Verständnisses der Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität ist, dass dieses Konstrukt sich auf die Bewertung des Kunden hinsichtlich einer konkreten Rückgewinnungsaktivität bezieht. Die Kundenzufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität wird also als ereignisspezifisches Phänomen verstanden (vgl. zu diesem Verständnis der Kundenzufriedenheit u. a. *Westbrook/Oliver* 1992, S. 84). Bezüglich dieses Zufriedenheitsverständnisses führen *Anderson/Fornell/Lehmann* (1994, S. 54) aus: Ereignisorientierte Zufriedenheit „... provide(s) diagnostic information about a particular product or service encounter, ...“. Bezugsobjekt der Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität ist also nicht die Summe der Erfahrungen des Kunden mit einem Anbieter, sondern die Kundenerfahrungen mit einem bestimmten Ereignis, und zwar der Rückgewinnungsaktivität.

Die Zufriedenheit mit der Rückgewinnung wirkt sich wiederum auf den Rückgewinnungserfolg aus. Der *Rückgewinnungserfolg* wird in der vorliegenden Untersuchung als Rücknahme der Vertragskündigung bzw. als Abschluss eines Verlängerungsvertrages verstanden.

Neben den indirekten Effekten werden ausgewählte direkte Einflussgrößen des Rückgewinnungserfolgs betrachtet. Ein direkter Effekt wird zum einen hinsichtlich ausgewählter *Merk-*

*male der Kunden* unterstellt. Konkret werden unter dieser Rubrik der Wunsch des Kunden nach Abwechslung, das Involvement des Kunden sowie das Alter des Kunden subsumiert.

Der *Wunsch nach Abwechslung* wird in der verhaltenstheoretischen Literatur als „*Variety Seeking*“ bezeichnet und lässt sich definieren als „(...) the tendency of individuals to seek diversity in their choices of services and goods“ (Kahn 1995, S. 139). In der Literatur wird diesbezüglich zwischen extrinsisch und intrinsisch motiviertem *Variety Seeking* unterschieden. Während sich das Wechselverhalten im ersten Fall als Reaktion auf veränderte Faktoren wie beispielsweise Verfügbarkeit und Nutzungszweck zurückführen lässt, stellt bei intrinsisch motiviertem *Variety Seeking* der Anbieterwechsel selbst für den Konsumenten einen Nutzen dar (vgl. Tscheulin 1994, S. 46). Nachfolgend soll unter dem *Variety Seeking*-Verhalten eine intrinsisch motivierte Verhaltensabsicht verstanden werden.

Das zweite in dieser Studie untersuchte Kundenmerkmal - das *Involvement* - wird zwar bereits seit geraumer Zeit in der Literatur diskutiert, allerdings nach wie vor unterschiedlich definiert (vgl. Kapferer/Laurent 1993; Mittal 1995). Neben unterschiedlichen Definitionsansätzen wurde auch eine Reihe von Konzeptualisierungsansätzen des Konstrukts *Involvement* vorgelegt (vgl. u. a. Beatty/Kahle/Homer 1988; Mittal/Lee 1988). Weite Verbreitung in der Marketingliteratur hat die von Houston/Rothschild (1977) vorgelegte Konzeptualisierung des *Involvements* erfahren, in der zwischen andauerndem *Involvement* (*enduring involvement*) und situativem *Involvement* (*situational involvement*) unterschieden wird. *Enduring Involvement* „is independent of the purchase situation and is motivated by the degree to which the product relates to the self and/or the hedonic pleasure received from the product“ (Richins/Bloch 1986, S. 280). *Situational Involvement* ist dagegen von vorübergehender Natur und ist “ ... largely a function of short term changes in the consumer’s immediate environment“ (Darley/Lim 1992, S. 331). In Verbindung mit der Untersuchung der Einflussgrößen des Rückgewinnungserfolgs verstehen wir *Involvement* als Kundeneigenschaft, d. h. es wird von situativen Einflussgrößen abstrahiert. Aus diesem Grunde definieren wir *Involvement* in Anlehnung an Flynn/Goldsmith (1993, S. 357) als „(...) a feeling of interests, enthusiasm, and excitement that a consumer has about a specific product category“. Damit wird *Involvement* als Kundeneigenschaft interpretiert, welche von situativen Einflüssen abstrahiert.

Die Relevanz des *Alters des Kunden* für dessen Verhaltensweisen konnte mehrfach in empirischen Studien zum Konsumentenverhalten nachgewiesen werden. Die Untersuchungen zei-

gen, dass mit zunehmendem *Alter des Kunden* abnehmende Risikobereitschaft und Flexibilität sowie zunehmende Treue und gewohnheitsmäßiges Verhalten einhergehen (vgl. Weinberg 1977, S. 166; 2000, S. 49).

Schließlich wird ein direkter Effekt bezüglich ausgewählter *Merkmale der Geschäftsbeziehung* unterstellt. Studien aus den Bereichen Relationship Marketing und Beschwerdemanagement stellen insbesondere die Bedeutung der Länge der Geschäftsbeziehung (vgl. u. a. Hennig-Thurau/Klee 1997; Page/Pitt/Berthon 1996; Stauss/Seidel 1998) sowie der Zufriedenheit des Kunden mit dem Unternehmen (vgl. u. a. Dwyer/Schurr/Oh 1987; Webster/Sundaram 1998) für die Stabilität von Geschäftsbeziehungen heraus. Diese beiden Merkmale werden daher im vorliegenden Beitrag untersucht. Die *Länge der Geschäftsbeziehung* wird definiert als die absolute zeitliche Dauer, in der eine Geschäftsbeziehung zwischen einem Unternehmen und einem Kunden besteht (in Anlehnung an Anderson/Weitz 1989; Dabholkar/Johnston/Cathey 1994; Ganesan 1994).

Die *Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung* verstehen wir ebenso wie die Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs im Hinblick auf die Leistungen eines Anbieters (in Anlehnung an Oliver 1997, S. 13). Das Zufriedenheitsurteil basiert jedoch hierbei auf kumulativen Erfahrungen des Kunden mit einem Anbieter (in Anlehnung an Anderson/Fornell/Rust 1997, S. 130; Rust/Zahorik 1993). Die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung unterscheidet sich also insofern von dem ereignisorientierten Zufriedenheitsverständnis bezüglich der Rückgewinnungsaktivität, dass sie sich auf die Gesamtheit der Erfahrungen eines Kunden mit einem Anbieter (und nicht auf ein spezifisches Ereignis) bezieht (für eine begriffliche Abgrenzung der ereignisorientierten und der kumulativen Zufriedenheit vgl. auch Bitner/Hubbert 1994; Oliva/Oliver/MacMillan 1992).

### **3.2 Hypothesen zu den Einflüssen der Merkmale der Rückgewinnungsaktivität auf den Rückgewinnungserfolg**

Für die nun folgende Hypothesenbegründung werden die Equitytheorie sowie Erkenntnisse der Service Recovery Literatur herangezogen. Die Modellierung der Einflussgrößen des Rückgewinnungserfolgs erfordert einen relativ komplexen Bezugsrahmen. Hinsichtlich der Entwicklung der Hypothesen ist daher zu konzedieren, dass die Equitytheorie nur für einen (wenn auch großen) Teil der Hypothesen einen Erklärungsbeitrag liefert. Aufgrund der Kom-

plexität des Bezugsrahmens wird es als angemessen erachtet, bezüglich der übrigen Zusammenhänge auf Argumentationen bzw. Erkenntnisse der Service Recovery Literatur zurückzugreifen.

In Bezug auf die Merkmale der Rückgewinnungsaktivitäten wurde zwischen der wahrgenommenen Qualität des Rückgewinnungsprozesses, der wahrgenommenen Qualität der Rückgewinnungsinteraktion und der wahrgenommenen Qualität des Rückgewinnungsangebotes unterschieden (vgl. Abbildung 1). Im Folgenden gehen wir davon aus, dass die Prozess- bzw. die Interaktionsqualität die Gesamtwahrnehmung des Rückgewinnungsangebotes beeinflusst.

Diese Annahmen bezüglich dieser Wirkungseffekte stützen sich auf Arbeiten zur Equitytheorie, die davon ausgehen, dass die prozedurale und interaktionale Gerechtigkeit durch die distributive Gerechtigkeit beeinflusst wird (vgl. *Boshoff/Hill/Tax* 1997, S. 201). Diesen Sachverhalt verdeutlicht auch die folgende Aussage von *Tax/Brown/Chandrashekar* (1998, S. 72): „[distributive justice] ... can be ... enhanced by interactions and procedures“ (ähnlich *Goodwin/Ross* 1992, S. 160). Im Hinblick auf die vorliegende Untersuchung legt diese Auffassung nahe, dass die wahrgenommene Qualität des Rückgewinnungsprozesses und die wahrgenommene Qualität der Rückgewinnungsinteraktion die wahrgenommene Qualität des Rückgewinnungsangebotes beeinflussen (vgl. hierzu auch *Kroeber-Riel/Weinberg* 2003).

An dieser Stelle könnte man ebenfalls argumentieren, dass die wahrgenommene Qualität des Rückgewinnungsangebotes auch umgekehrt die wahrgenommene Qualität der Rückgewinnungsprozesse bzw. der Rückgewinnungsinteraktion beeinflusst. Ursache hierfür könnte beispielsweise das Auftreten eines sogenannten Halo-Effektes sein (vgl. hierzu u. a. *Allport* 1954, 1955; *Thorndike* 1971). Hiermit ist eine Wahrnehmungsverzerrung gemeint, die dadurch entsteht, dass ein Gesamturteil über eine Person oder ein Objekt zur Ableitung von Einzelurteilen über diese Person/dieses Objekt herangezogen wird. Es erfolgt also keine explizite Bewertung der Person/dieses Objektes hinsichtlich des einzelnen Aspekts. Für den vorliegenden Fall würde dies bedeuten, dass der Kunde von einem spezifischen Aspekt (hier dem Rückgewinnungsangebot) auf die übrigen Rückgewinnungsaktivitäten (hier die Rückgewinnungsprozesse und die Rückgewinnungsinteraktion) schließt, ohne diese explizit zu bewerten. Gegen diese Argumentation sprechen Erkenntnisse, dass Kunden eher von der Interaktion mit den Kundenkontakt-Mitarbeitern eines Anbieters auf die Gesamtleistung eines Anbieters schließen (vgl. u. a. *Bernhardt/Donthu/Kennett* 2000; *Pugh* 2001; *Stock* 2001, 2002; *Verbeke*

1997). Auch für die positive Wirkung der Interaktionsqualität auf die Qualitätsbeurteilung des Service-Kontaktes existieren inzwischen zahlreiche empirische Belege (vgl. u. a. *Goodwin/Ross* 1989, 1992; *Parasuraman/Zeithaml/Berry* 1985). Hierbei kann der Mitarbeiter als „affektiver Stimulus“ positiv auf die Bewertung eines Produktes oder einer Leistung wirken (*Goff et al.* 1997, S. 175; *Perrien/Paradis/Banting* 1995, S. 323). Hinsichtlich des Phänomens, dass Kunden von der Leistung des Produktes auf die Qualität der Interaktion schließen, liegen bislang nach Kenntnis der Verfasser keine gesicherten Erkenntnisse vor.

Darüber hinaus konnte der positive Effekt der Prozessqualität auf die Ergebnisqualität inzwischen vielfach auf empirischer Basis nachgewiesen werden (vgl. u. a. *Hoffman/Kelley* 2000; *Smith/Bolton/Wagner* 1999; *Taylor* 1994). Auf Basis der vorangegangenen Ausführungen lassen sich folgende Hypothesen formulieren:

*H 1: Die wahrgenommene Qualität des Rückgewinnungsprozesses hat einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Qualität des Rückgewinnungsangebotes.*

*H 2: Die wahrgenommene Qualität der Rückgewinnungsinteraktion hat einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Qualität des Rückgewinnungsangebotes.*

Weiterhin gehen wir davon aus, dass sich die Merkmale der Kundenrückgewinnungsaktivität positiv auf die Zufriedenheit des Kunden mit der Rückgewinnungsaktivität auswirken. Equitytheoretisch lässt sich dieser Sachverhalt dadurch erklären, dass Kunden einen gewissen Input für die Suche nach Informationen bzw. deren Aufnahme (vgl. *Fisk/Young* 1985, S. 342) bezüglich eines ehemaligen Anbieters erbringen. Als Outcome wurden im Rahmen von Kundenbeziehungen bislang insbesondere die erhaltene Leistung, der Nutzen sowie die soziale Wirkung diskutiert (vgl. *Rudolph* 1998, S. 26). Im Folgenden gehen wir davon aus, dass der Nutzen in Verbindung mit dem Rückgewinnungsmanagement umso höher ist, je ansprechender die Rückgewinnungsaktivitäten gestaltet sind. Wir interpretieren also die Rückgewinnungsaktivitäten eines Anbieters als Outcome des Kunden. Ungerechtigkeit liegt vor, wenn dem Input des Kunden kein entsprechender Outcome (im vorliegenden Fall eine nicht adäquate Rückgewinnungsaktivität) gegenübersteht. Gerechtigkeit entsteht im Rahmen des Rückgewinnungsmanagements also dann, wenn der Informationssuche bzw. –aufnahme seitens des Kunden (Kunden-Input) adäquate Rückgewinnungsaktivitäten seitens des Anbieters (Anbieter-Output) gegenüberstehen. Die Wiederherstellung von Gerechtigkeit führt wiederum zu

Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität. Diese letzte Annahme stützt sich auf empirische Erkenntnisse, die einen positiven Einfluss der wahrgenommenen Gerechtigkeit auf die Kundenzufriedenheit nachweisen konnten (vgl. *Fisk/Coney* 1982; *Fisk/Young* 1985; *Mowen/Grove* 1983).

Die hohe Relevanz der drei Merkmale der Rückgewinnungsaktivität für die Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität lässt sich auch anhand von empirischen Erkenntnissen untermauern: Zum einen wird die hier geführte Argumentation durch Arbeiten gestützt, die einen positiven Einfluss der wahrgenommenen Qualität (vgl. *Ennew/Binks* 1999; *Zeithaml/Berry/Parasuraman* 1996) bzw. Fairness (vgl. *Clemmer* 1988; *Cronin/Taylor* 1992; *Taylor* 1994; *Tax/Brown/Chandrashekar* 1998) auf die Kundenzufriedenheit feststellen konnten. Darüber hinaus gehen zahlreiche Arbeiten davon aus, dass eine hohe Interaktionsqualität im Rahmen von Service Recovery Aktivitäten und die Erfüllung psychologischer bzw. emotionaler Gerechtigkeitsvorstellungen des Kunden durch den Mitarbeiter zur Zufriedenheit des Kunden beitragen (vgl. *Boshoff* 1999; *Bowen/Lawler* 1995; *Ennew/Binks* 1999; *Tax/Brown/Chandrashekar* 1998).

Schließlich kann ein Anbieter durch das Angebot einer „Wiedergutmachung“ kundenindividuelle Bedürfnisse bzw. Gerechtigkeitsvorstellungen im Rahmen der Geschäftsbeziehung (wieder) erfüllen und damit bei dem Kunden Zufriedenheit stiften (vgl. *Oliver/Swan* 1989; *Smith/Bolton/Wagner* 1999; *Tax/Brown/Chandrashekar* 1998). Eine solche Wiedergutmachung kann dabei eine finanzielle und/oder psychologische Kompensation beinhalten. Eine hohe Angebotsqualität wirkt somit positiv auf die Zufriedenheit des Kunden (vgl. *Andreassen* 2000, S. 160; *Boshoff* 1999, S. 238). Auf Basis der vorangegangenen Überlegungen lassen sich folgende Hypothesen ableiten:

- H 3: Die wahrgenommene Qualität des Rückgewinnungsprozesses hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit des Kunden mit der Rückgewinnungsaktivität.*
- H 4: Die wahrgenommene Qualität der Rückgewinnungsinteraktion hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit des Kunden mit der Rückgewinnungsaktivität.*
- H 5: Die wahrgenommene Qualität des Rückgewinnungsangebotes hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit des Kunden mit der Rückgewinnungsaktivität.*

Hinsichtlich der Zufriedenheit des Kunden mit der Rückgewinnungsaktivität wird wiederum ein positiver Effekt auf den Rückgewinnungserfolg unterstellt. Zur Begründung dieses Effektes stützen wir uns auf Erkenntnisse von Studien, die einen positiven Effekt der Kundenzufriedenheit auf das Verhalten von Kunden auf empirischer Basis nachweisen konnten (vgl. Cronin/Taylor 1992; Fisk/Young 1985; Hallowell 1996; Homburg/Giering 2001; Homburg/Koschate 2001; Koschate 2002; LaBarbera/Mazursky 1983; Mittal/Kumar/Tsiros 1999; Peter 1997; Stock 2003; Swan/Oliver 1985). Darüber hinaus verweist Roos (1999) in ihrer Untersuchung explizit auf die Bedeutung hoher Zufriedenheit abgewanderter Kunden für eine Reversibilität der Abwanderungsentscheidung hin. Die hier geführte Diskussion führt zu dem Schluss, dass eine hohe Zufriedenheit des Kunden mit der Rückgewinnungsaktivität des Unternehmens seine Wiedergewinnungswahrscheinlichkeit erhöht. Diese Überlegungen führen zu der Hypothese:

*H 6: Die Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität hat einen positiven Einfluss auf den Rückgewinnungserfolg.*

Weiterhin gehen wir auf Basis der Equitytheorie davon aus, dass die Qualität des Rückgewinnungsangebotes sich unmittelbar auf den Rückgewinnungserfolg auswirkt. Auf der Basis der Equitytheorie interpretieren wir das Rückgewinnungsangebot als Input des Unternehmens. Gerechtigkeit liegt vor, wenn dem Kunden-Input (insbesondere Informationssuche bzw. -annahme) eine hohe wahrgenommene Qualität des Rückgewinnungsangebot gegenübersteht. Als Folge von wahrgenommener Gerechtigkeit wird der Kunde die Geschäftsbeziehung zu einem Anbieter eher wieder aufnehmen als Kunden, welche die Qualität der Rückgewinnungsaktivitäten als niedrig wahrnehmen. Diese Argumentation ist konsistent mit empirischen Erkenntnissen, die einen positiven Effekt der Kundenzufriedenheit auf das Verhalten von Kunden auf empirischer Basis nachweisen konnten (vgl. Cronin/Taylor 1992; Hallowell 1996; Mittal/Kumar/Tsiros 1999).

Einen Indikator für die Bedeutung der wahrgenommenen Qualität des Rückgewinnungsangebotes für die Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung liefern auch Studien, die einen positiven Einfluss der Qualitätswahrnehmung auf die Verhaltensweisen von Kunden wie die Kundenbindung (vgl. u. a. Cronin/Taylor 1992; Homburg/Kebbel 2001) nachweisen konnten. Auf Basis der vorangegangenen Diskussion wird folgende Hypothese aufgestellt:

*H 7: Die wahrgenommene Qualität des Rückgewinnungsangebotes hat einen positiven Einfluss auf den Rückgewinnungserfolg.*

### **3.3 Hypothesen zu weiteren Einflussgrößen des Rückgewinnungserfolgs**

Im Bereich der Kundenmerkmale wurden auf der Basis der Literatursichtung drei Variablen mit besonderer Relevanz für den Rückgewinnungserfolg identifiziert (vgl. u. a. *Bennett 1996; Hennig-Thurau 1999; Palmer/Beggs/Keown-McMullan 2000; Stewart 1998; Strandvik/Liljander 1994*): der Wunsch des Kunden nach Abwechslung, das Involvement des Kunden sowie das Alter des Kunden.

In Bezug auf Kunden mit einer hohen Ausprägung des Merkmals *Wunsch des Kunden nach Abwechslung* gehen wir davon aus, dass weniger die wahrgenommene Gerechtigkeit, sondern vielmehr der Reiz anderer Alternativen handlungsleitend ist. Dies lässt auf eine geringere Rückkehrwahrscheinlichkeit schließen.

Diese Argumentation unterstreichen auch Studien, die negative Auswirkungen des Variety-Seeking auf das Engagement des Kunden im Rahmen von Interaktionsbeziehungen feststellen konnten (vgl. u. a. *Mummalaneni/Wilson 1991; Rusbult 1983; Rusbult/Zembrodt/Gunn 1982*). Die vorangegangenen Ausführungen führen zu folgender Hypothese:

*H 8: Der Wunsch des Kunden nach Abwechslung hat einen negativen Einfluss auf den Rückgewinnungserfolg.*

Ein weiterer potenzieller kundenbezogener Einflussfaktor des Rückgewinnungserfolgs ist das *Involvement des Kunden*. In der Literatur wurde die Relevanz des Involvements für das Kaufverhalten (vgl. *Engel/Blackwell/Miniard 1993, S. 275*) sowie die Stabilität von Austauschbeziehungen (vgl. *Crosby/Taylor 1983*) verschiedentlich herausgestellt.

Involvierte Kunden zeichnen sich durch hohes Interesse und Engagement hinsichtlich der Geschäftsbeziehung aus. Es ist zu vermuten, dass stark involvierte Kunden trotz einer bereits getroffenen Abwanderungsentscheidung bzw. einer vollzogenen Abwanderung noch ein relativ hohes Interesse an den Leistungen bzw. den Aktivitäten eines Anbieters aufweisen. Daher gehen wir von einer relativ hohen Rückkehrwahrscheinlichkeit von Kunden mit hohem Involvement aus (in Anlehnung an *Antil 1984, S. 204; Oliva/Oliver/MacMillan 1992, S. 85*).

An dieser Stelle könnte man ebenfalls argumentieren, dass ein Kunde mit hohem Involvement einen besseren Überblick über den relevanten Markt hat als Kunden mit geringem Involvement, wodurch wiederum unsicherheitsbedingte Wechselbarrieren verringert und der Rückgewinnungserfolg reduziert wird. Dagegen sprechen allerdings Erkenntnisse in Verbindung mit der Risikotheorie. Der Risikotheorie liegt die zentrale Annahme zugrunde, dass das Kaufverhalten wesentlich durch das Streben nach Risikominimierung bestimmt wird (vgl. *Bauer* 1960). Bezüglich der Konsequenzen des wahrgenommenen Risikos werden in der Literatur sachliche Kriterien (wie z. B. Fehlentscheidungen; *Kroeber/Riel-Weinberg* 2003, S. 386 f.) und psychologisch-emotionale Kriterien (wie z. B. psychologischer Stress; vgl. *Dwyer/Schurr/Oh* 1987, S. 19) diskutiert.

Das wahrgenommene Risiko hängt unter anderem vom Involvement des Kunden ab (vgl. *Engel/Blackwell/Miniard* 1993, S. 276). Es ist jedoch anzunehmen, dass involvierte (und dadurch ggf. besser informierte) Kunden durch diesen „Informationsvorsprung“ zwar objektive Risiken wie Fehlentscheidungen reduzieren können, allerdings ein höheres Maß an psychologisch-emotionalem Stress empfinden (in Anlehnung an die Ausführungen von *Dwyer/Schurr/Oh* 1987). Vor dem Hintergrund wird im loyalen Verhalten eines Kunden (vgl. *Kroeber-Riel/Weinberg* 2003, S. 397) eine wirksamere Strategie zur Risikoreduktion gesehen als in der (ausschließlichen) Beschaffung zusätzlicher Informationen. Durch Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung kann also der involvierte Kunde sein subjektiv empfundenes Risiko reduzieren und „Experimente“ in Form alternativer Geschäftsbeziehungen vermeiden.

Die hier geführte Argumentation wird gestützt durch empirische Erkenntnisse aus dem Relationship Marketing sowie der Service Recovery Literatur (vgl. *Hoffman/Kelley* 2000; *Ostrom/Iacobucci* 1995; *Webster/Sundaram* 1998). Auch *Roos* (1999) verweist in ihrer Untersuchung von Abwanderungsprozessen auf das Involvement als wichtigen Faktor bezüglich der Rückkehr von Kunden zu einem Anbieter. Aufgrund dieser Überlegungen wird postuliert:

*H 9: Das Involvement des Kunden hat einen positiven Einfluss auf den Rückgewinnungserfolg.*

Als drittes kundenbezogenes Merkmal wird das *Alter des Kunden* untersucht. Wir gehen davon aus, dass ältere Kunden nach der Abwanderung von einem Anbieter ein relativ hohes Maß an Unsicherheit empfinden. Diese Annahme ist dadurch zu begründen, dass mit zuneh-

mendem Alter einer Person deren Risikobereitschaft und Flexibilität sinkt, wohingegen die Treue und gewohnheitsmäßiges Verhalten gegenüber einem Anbieter zunimmt (vgl. diesbezüglich die Ergebnisse von Weinberg 1977, S. 166; Weinberg 2000, S. 49). Ein positiver Effekt des Alters auf das Kundenverhalten konnte inzwischen in einer Reihe von Studien nachgewiesen werden (vgl. Bolton 1998; Peter 1997). Sozialpsychologische Untersuchungen zeigten darüber hinaus, dass ältere Personen eher bereit sind, sich auch bei Problemsituationen für die Aufrechterhaltung einer Beziehung zu engagieren (vgl. Bloom et al. 1977; Rusbult/Johnston/Morrow 1986). Es wird daher folgende Hypothese formuliert:

*H 10: Das Alter des Kunden hat einen positiven Einfluss auf den Rückgewinnungserfolg.*

Wir kommen nun zur Diskussion des Einflusses von Merkmalen der Geschäftsbeziehung auf den Rückgewinnungserfolg. Zunächst wird ein positiver Einfluss der *Länge der Geschäftsbeziehung* auf den Rückgewinnungserfolg unterstellt. Wir gehen davon aus, dass mit zunehmender Dauer einer Geschäftsbeziehung die Kommunikation zwischen Anbieter und Kunden intensiver, die persönliche Bindung des Kunden an einen Anbieter stärker sowie das Vertrauen des Kunden zu einem Anbieter größer wird (in Anlehnung an Berry 1995; Curran/Rosen/Surprenant 1998; Grund 1998; Hennig-Thurau/Klee 1997; Moorman/Zaltman/Deshpandé 1992). Diese Merkmale langfristiger Geschäftsbeziehungen lassen darauf schließen, dass auch nach der Abwanderung des Kunden von einem Anbieter, mit dem zuvor eine langfristige Geschäftsbeziehung bestand, noch ein gewisses Interesse an den Leistungen bzw. den Aktivitäten dieses Anbieters besteht, das wiederum die Rückkehrwahrscheinlichkeit des Kunden erhöht (vgl. ähnlich Vavra 1992, S. 21). Aus diesen Überlegungen folgt:

*H 11: Die Länge der Geschäftsbeziehung hat einen positiven Einfluss auf den Rückgewinnungserfolg.*

Empirische Studien verweisen darüber hinaus auf die *Zufriedenheit des Kunden mit der Geschäftsbeziehung* als wichtigen Einflussfaktor einer stabilen Geschäftsbeziehung (vgl. u. a. Bruhn/Bunge 1994; Crosby/Evans/Cowles 1990; Han/Wilson 1992; Han/Wilson/Dant 1993). Das Zufriedenheitsurteil bezieht sich dabei, wie bereits in Abschnitt 3 ausgeführt, auf die gesammelten Erfahrungen des Kunden mit einem Anbieter und dessen Leistungen.

In Verbindung mit der Equitytheorie (vgl. *Adams* 1963, 1965 sowie die diesbezüglichen Ausführungen in Abschnitt 2) wurde dargelegt, dass die Zufriedenheit eines Kunden ein Resultat aus empfundener Gerechtigkeit darstellt. Interpretiert man die Abwanderung des Kunden als eine Verringerung von dessen Input (in Form einer Rücknahme des Engagements für die Austauschbeziehung, vgl. *Adams* 1965, S. 281), so wird das bestehende Gleichgewicht dadurch gestört, dass der Input-Rücknahme seitens des Kunden keine entsprechende Input-Rücknahme seitens des Anbieters gegenübersteht. Es entsteht also eine Situation der Ungerechtigkeit, die aufgrund von empfundener Spannung Verhaltensweisen des Kunden zur Wiederherstellung von Gerechtigkeit auslöst. Eine mögliche Strategie zur Wiederherstellung von Gerechtigkeit liegt im vorliegenden Fall in der Rückkehr zu dem Anbieter. Auf Basis der Equitytheorie lässt sich also verdeutlichen, dass die Zufriedenheit der Kunden mit der Geschäftsbeziehung einen direkten positiven Effekt auf den Rückgewinnungserfolg hat. Der Einfluss einer positiven Geschäftsbeziehungshistorie bzw. der kumulierten Zufriedenheit des Kunden für eine erfolgreiche Service Recovery konnte von einigen Studien nachgewiesen werden (vgl. u. a. *Andriessen* 2000, S. 159 ff.; *Bolton* 1998, S. 48 ff.). Auf Basis der zuvor geführten Diskussion wird postuliert:

*H 12: Die Zufriedenheit des Kunden mit der Geschäftsbeziehung hat einen positiven Einfluss auf den Rückgewinnungserfolg.*

Insgesamt ergeben sich also auf der Basis der vorangegangenen Ausführungen zwölf Hypothesen. Das vollständige Untersuchungsmodell sowie die Hypothesen dieser Untersuchung sind in Abbildung 2 dargestellt.

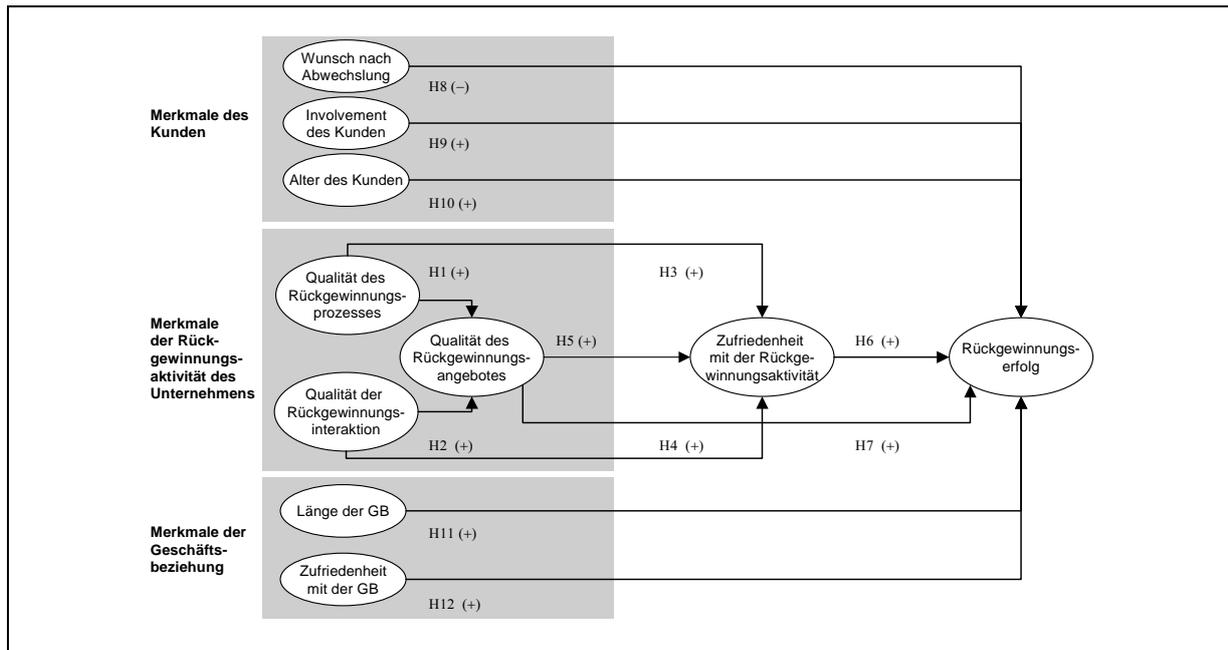


Abbildung 2: Untersuchungsmodell und Hypothesen zu den Einflussgrößen des Rückgewinnungserfolgs

## 4. Empirische Untersuchung

### 4.1 Datenerhebung und Datengrundlage

Die Überprüfung der in Abschnitt 3.2 entwickelten Hypothesen fand im Rahmen einer empirischen Untersuchung statt. Ein grundsätzliches Problem lag in diesem Zusammenhang darin, dass bislang nur sehr wenige Unternehmen systematisch Rückgewinnungsaktivitäten betreiben. Zudem sollte die Rückgewinnungsaktivität aus der Kundenperspektive untersucht werden: Es geht im Rahmen unseres Untersuchungsmodells um die Wahrnehmung der Rückgewinnungsaktivität durch die Kunden und die entsprechenden Verhaltensauswirkungen. Angesichts dieser Gegebenheiten wurde im Rahmen der empirischen Untersuchung die Kooperation mit einem Unternehmen gesucht, das bereits regelmäßig Rückgewinnungsaktivitäten durchführt und das bereit ist, entsprechende Kundendaten für derartige Untersuchungszwecke zur Verfügung zu stellen.

Für die Zusammenarbeit konnte ein Unternehmen aus der Mobilfunkbranche gewonnen werden, das bereits über mehrjährige Erfahrungen im Zusammenhang mit Rückgewinnungsaktivitäten verfügt. Gerade in dieser Branche stellt die Kundenabwanderung ein erhebliches ökonomisches Problem dar, da die Kunden vielfach bereits abwandern, bevor die relativ hohen

Kosten der Neukundenakquisition amortisiert sind (vgl. zu dieser branchenspezifischen Problematik *Hughes* 1995). Ein weiterer Vorteil der Kooperation mit einem Mobilfunkunternehmen liegt darin, dass vertragliche Vereinbarungen mit Kunden eine eindeutige Identifikation von Abwanderung und Rückgewinnung der Kunden ermöglichen.

Die Untersuchungseinheit stellt die Beziehung zwischen Kunde (Vertragsinhaber) und Anbieter-Unternehmen dar. Als Zielgruppe wurden private Mobilfunkkunden ausgewählt, die ihre Vertragsbeziehung zum Zeitpunkt der Befragung bereits gekündigt hatten, vom Unternehmen jedoch zum Zweck der Rückgewinnung innerhalb der letzten sechs Monate kontaktiert worden waren.

Eine erfolgreiche Rückgewinnung wurde dabei als Stornierung der Vertragskündigung oder als Abschluss eines Verlängerungsvertrages mit dem Unternehmen definiert. Ein bemerkenswertes Merkmal dieser Untersuchung liegt darin, dass also ein objektives Maß für den Rückgewinnungserfolg verwendet wird. Dies steht im Gegensatz zu vielen Untersuchungen auf dem Gebiet der Kundenloyalitätsforschung, die lediglich Verhaltensabsichten, nicht aber tatsächliches Kundenverhalten untersuchen.

Es wurden Kunden telefonisch befragt, deren telefonischer Rückgewinnungskontakt mit dem Unternehmen nicht länger als sechs Monate zurücklag. Auf Basis dieser Kriterien wurden von dem Unternehmen 1.878 Kunden identifiziert, von denen sich 360 zur Durchführung eines telefonischen Interviews bereit erklärten. Insgesamt konnten 141 Interviews durchgeführt werden. Aufgrund unvollständiger Angaben mussten weitere 31 Fragebögen eliminiert werden, so dass letztendlich 110 verwertbare Interviews verblieben.

Bei 62 % der befragten Kunden hatte das Anbieter-Unternehmen einen Rückgewinnungserfolg verzeichnen können. Das Durchschnittsalter der befragten Kunden lag bei 39 Jahren, die durchschnittliche Länge der Geschäftsbeziehung (zum Zeitpunkt des Telefonkontaktes mit dem Unternehmen) bei 25,5 Monaten.

## **4.2 Konstruktmessung**

Die Messung der in diesem Beitrag untersuchten Konstrukte (vgl. im Überblick Abbildung 1) basiert auf den Ergebnissen der Literatursichtung einerseits sowie den Erkenntnissen aus im Vorfeld dieser Untersuchung geführten Expertengesprächen andererseits. Der Messung der

*Merkmale der Rückgewinnungsaktivität* lagen jeweils mehrere Indikatoren zugrunde. Zur Überprüfung der Validität der Messung dieser Konstrukte wird üblicherweise die Methode der exploratorischen und der konfirmatorischen Faktorenanalyse mit LISREL VIII (vgl. zu diesem Verfahren *Jöreskog/Sörbom* 1993) verwendet.

Die wichtigsten Werte stellen hierbei in Verbindung mit der exploratorischen Faktorenanalyse das Cronbachsche Alpha, im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse die Faktorreliabilität (FR) und die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) dar. Für das Cronbachsche Alpha wird in der Literatur ein Mindestwert von 0,7 gefordert (vgl. *Nunnally* 1978). Für die Faktorreliabilität wird ein Mindestwert von 0,6 und für die durchschnittlich erfasste Varianz ein Mindestwert von 0,5 gefordert (vgl. *Bagozzi/Yi* 1988).

Die Merkmale der Rückgewinnungsaktivität des Unternehmens wurde in teilweiser Anlehnung an *Maxham/Netemeyer* (2003, S. 60) gebildet. Die *Qualität des Rückgewinnungsprozesses* wurde durch sechs Indikatoren gemessen. Beispielhafte Indikatoren lauten: „Die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens auf meine Kündigung war hoch“, „In die Entscheidungen wurde ich eingebunden“. Auf Basis der Konstruktmessung konnte ein Cronbachsches Alpha von 0,88 verzeichnet werden. Auch die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse deuteten auf eine hohe Messgüte des Konstruktes Qualität des Rückgewinnungsprozesses hin (FR = 0,91; DEV = 0,63).

Sieben Indikatoren lagen der Messung der *Qualität des Rückgewinnungsangebotes* zugrunde. Ein beispielhafter Indikator lautete: „Das Unternehmen hat mir ein Angebot unterbreitet, das meinen Vorstellungen entsprach“. Im Rahmen der Konstruktmessung konnte ein Cronbachsches Alpha von 0,97, eine Faktorreliabilität von 0,98 sowie eine durchschnittlich erfasste Varianz von 0,89 erzielt werden.

Die Messung der *Qualität der Rückgewinnungsinteraktion* erfolgte durch neun Indikatoren, die in Anlehnung an die Arbeiten von *Parasuraman/Zeithaml/Berry* (1985) sowie *Netemeyer/Bearden* (1992) ausgewählt wurden. Beispielhaft seien folgende Indikatoren genannt: „Die Mitarbeiter haben hohen Wert auf höflichen Umgang mit mir gelegt“, „Die Mitarbeiter haben eine angenehme Atmosphäre im Umgang mit mir geschaffen“. Hinsichtlich dieses Konstruktes wurde ein Cronbachsches Alpha von 0,92, eine Faktorreliabilität von 0,95 und eine durchschnittlich erfasste Varianz von 0,67 verzeichnet.

Die abhängigen Variablen (Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität, Rückgewinnungserfolg), die Merkmale der Geschäftsbeziehung sowie die Merkmale des Kunden wurden (mit Ausnahme des Involvements) durch zwei Indikatoren bzw. objektive Messgrößen erfasst. Die beiden Indikatoren zur Erfassung der *Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität* wurden in Anlehnung an *Webster/Sundaram* (1998) ausgewählt.

Der *Rückgewinnungserfolg* wurde über die Stornierung der Kündigung bzw. über die Fortführung der alten (Vertragsverlängerung) oder den Abschluss einer neuen Vertragsbeziehung (Neuvertrags) im Rahmen des Telefonkontakts zwischen Kündiger und Anbieter-Unternehmen operationalisiert.

Der *Wunsch nach Abwechslung* (Variety Seeking) wurde in Anlehnung an die Skalen von *Peter* (1997) und *van Trijp* (1995) über folgende zwei Indikatoren operationalisiert: „Ich probiere immer wieder etwas Neues aus“, „Ich bin ständig auf der Suche nach Abwechslung“. Zur Operationalisierung des *Involvements* des Kunden wurde bei der Auswahl der drei Indikatoren auf die Arbeiten von *Mittal* (1995) und *Zaichowsky* (1986) zurückgegriffen. Beispielhafte Indikatoren lauteten: „Mobiltelefonieren bedeutet mir recht viel“, „Im Vergleich zu anderen Leistungen hat Mobiltelefonieren für mich eine recht hohe Bedeutung“. Das *Alter des Kunden* wird als Differenz zwischen Zeitpunkt des Telefonkontaktes und Geburtsdatum des Kunden operationalisiert. Dabei handelt es sich also nicht um ein Konstrukt, sondern ein direkt messbares Phänomen, das sich anhand der unternehmensintern verfügbaren, kundenspezifischen Daten exakt ermitteln ließ.

Die *Zufriedenheit des Kunden mit der Geschäftsbeziehung* (vor der Kündigung der Vertragsbeziehung) wurde in Anlehnung an *Crosby/Stephens* (1987) über einen Indikator gemessen. Die hier untersuchte Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung ist klar von dem Konstrukt der Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität abzugrenzen. Während sich die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung auf die Summe der Erfahrungen des Kunden mit einem Anbieter bezieht, stellen (wie bereits ausgeführt) bei der Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität die Erfahrungen des Kunden mit einem spezifischen Ereignis, nämlich der Rückgewinnungsaktivität, das Bezugsobjekt dar. Die *Länge der Geschäftsbeziehung* wurde als Zeitraum zwischen dem Zeitpunkt der Rückgewinnungsaktivität und dem Vertragsbeginn des Kunden operationalisiert und war somit direkt messbar.

Einen weiteren Bestandteil der Konstruktmessung stellt die Überprüfung der Unterschiedlichkeit der beiden Konstrukte „Zufriedenheit mit dem Rückgewinnungsangebot“ und „Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung“. Hierzu wurden die beiden Konstrukte auf das Vorliegen von Diskriminanzvalidität getestet. Diskriminanzvalidität bezieht sich auf den Grad, zu dem sich die Messungen unterschiedlicher Konstrukte voneinander unterscheiden. Von Diskriminanzvalidität wird ausgegangen, wenn die Indikatoren eines Konstruktes untereinander eine stärkere Assoziation aufweisen als die Indikatoren unterschiedlicher Konstrukte (vgl. *Bagozzi/Yi/Phillips* 1991, S. 425). Als Kriterium zur Erfassung der Diskriminanzvalidität wird in der Literatur der sog.  $\chi^2$ -Differenzentest vorgeschlagen (vgl. hierzu ausführlich *Anderson/Gerbing* 1993). Die Differenz der  $\chi^2$ -Werte zwischen den beiden Modellen zur Überprüfung der Diskriminanzvalidität liegt bei 11,84 und bestätigen somit klar das Vorliegen von Diskriminanzvalidität zwischen den beiden Konstrukten.

#### 4.3 Darstellung und Diskussion der Ergebnisse

Die Hypothesen zu den Einflussgrößen des Rückgewinnungserfolgs wurden mit Hilfe der Methode der Kausalanalyse (vgl. zu dieser Methode ausführlich *Bagozzi* 1994; *Homburg* 1989; *Jöreskog/Sörbom* 1993) unter Anwendung des Verfahrens LISREL VIII überprüft. Die Kausalanalyse wurde der (ebenfalls in der Marketingforschung häufig angewendeten) Regressionsanalyse vorgezogen, da im Rahmen der Regressionsanalyse nur sehr einfache Kausalstrukturen untersucht werden können. Bei der Kausalanalyse hingegen lassen sich komplexe Kausalstrukturen, wie in der vorliegenden Untersuchung bezüglich der Einflussgrößen des Rückgewinnungserfolgs unterstellt, untersuchen, die sich einer Analyse mit Hilfe der multivariaten Regressionsanalyse entziehen. Insbesondere ist auch der Vergleich direkter und indirekter Effekte möglich. Darüber hinaus basiert die Regressionsanalyse auf der Voraussetzung, dass die unabhängigen Variablen nicht „zu stark“ miteinander korreliert sind. Dahingegen werden Korrelationen der unabhängigen Variablen bei der Kausalanalyse explizit berücksichtigt, sie stellen im Gegensatz zur Regressionsanalyse also kein prinzipielles Problem dar (vgl. zur vergleichenden Betrachtung der multiplen Regressionsanalyse und Kausalanalyse *Homburg* 1989).

In der vorliegenden Arbeit wurde im Hinblick auf die Parameterschätzung auf das Unweighted Least Squares (ULS)-Verfahren zurückgegriffen. Dieses Verfahren liefert konsistente Parameterschätzer unter allgemeineren Annahmen als beispielsweise das Maximum Likelihood

Verfahren (ML) (vgl. zu einem Überblick über die gängigen Schätzmethoden *Homburg* 1989, S. 167 ff.). Auch ist es weniger sensibel gegen vergleichsweise geringe Stichprobenumfänge, so dass seine Anwendung in dieser Arbeit als angemessen erachtet wird. Die globalen Kriterien zur Beurteilung des Modells in Abbildung 2 weisen eine zufriedenstellende Anpassungsgüte auf. Bei den globalen Gütemaßen sind insgesamt zufriedenstellende Werte (AGFI = 0,98; CFI = 1,00;  $\chi^2/df = 2,98$ ) festzustellen (vgl. ausführlich zu diesen Kriterien *Bagozzi/Yi* 1988), die innerhalb der in der Literatur empfohlenen Grenzen liegen. Die Ergebnisse der Gütebeurteilung zeigen, dass das Modell die in den Daten vorgefundenen Strukturen gut beschreibt. Die Ergebnisse der Parameterschätzungen sind in Abbildung 3 dargestellt.

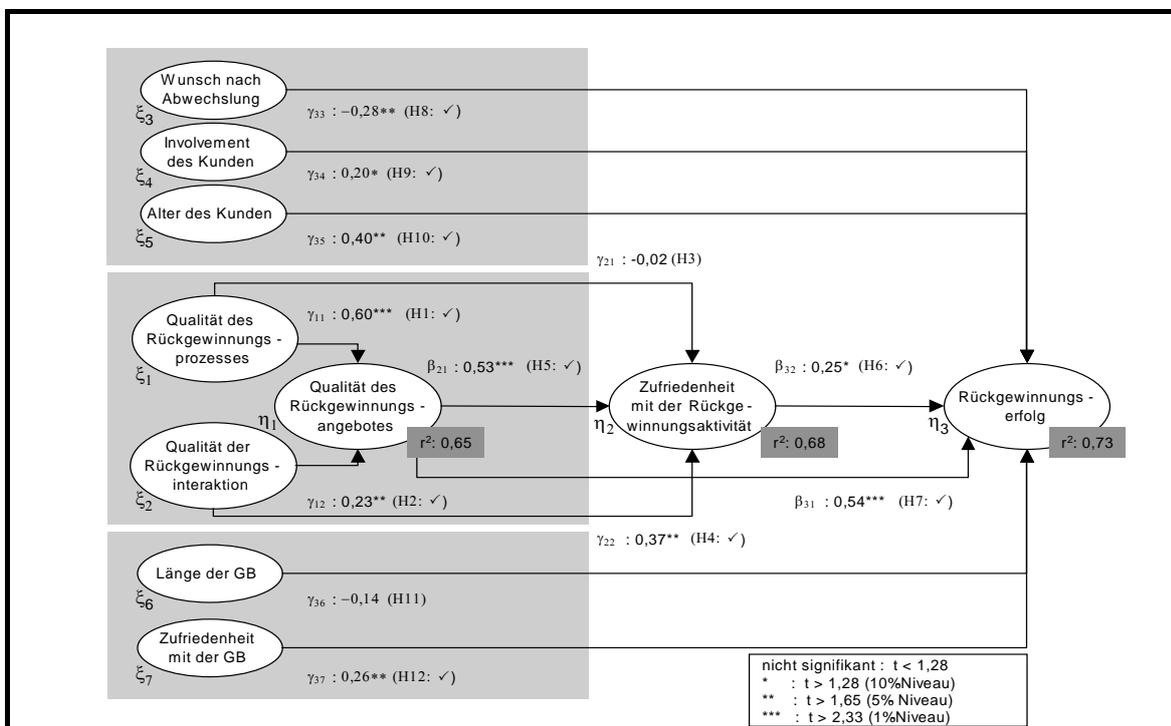


Abbildung 3: Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Die Hypothesen zur Erfolgswirksamkeit der Rückgewinnungsaktivität eines Anbieters können auf Basis der Ergebnisse weitestgehend bestätigt werden. Die *Qualität des Rückgewinnungsangebotes* wird relativ stark durch die Qualität des Rückgewinnungsprozesses (H 1:  $\gamma_{11} = 0,60$ ;  $p < 1\%$ ) und in gewissem Umfang durch die Interaktionsqualität (H 2:  $\gamma_{12} = 0,23$ ;  $p < 5\%$ ) beeinflusst. Damit werden die vorangegangenen Überlegungen bestätigt, welche auf die besondere Bedeutung von Mitarbeitern und Prozessabläufen bei der Beurteilung von Interaktionsergebnissen verweisen (vgl. Abschnitt 3). Insbesondere Prozessabläufe, die als fair und gerecht wahrgenommen werden, unterstützen eine positive Beurteilung des wahrgenommenen

Ergebnisses der Rückgewinnungsaktivität (vgl. *Goodwin/Ross* 1992, S. 160). Prozess- und Interaktionsqualität erklären gemeinsam 65 % der Varianz der Qualität des Rückgewinnungsangebotes.

Die *Zufriedenheit* des Kunden mit der Rückgewinnungsaktivität des Unternehmens wird durch die drei Qualitätsdimensionen zu 68 % erklärt, wodurch die Bedeutung der unterschiedlichen Fairnessaspekte für das Zufriedenheitsurteil klar bestätigt werden kann. Der stärkste Effekt geht von der Qualität des Rückgewinnungsangebotes aus (H 5:  $\beta_{21} = 0,53$ ;  $p < 1 \%$ ).

Dies bringt noch einmal die besondere zufriedenheitsstiftende Rolle einer angemessenen und individuellen Problemlösung im Rahmen der Rückgewinnungsaktivität zum Ausdruck. Dieses Ergebnis ist damit konsistent mit früheren gerechtigkeits-theoretisch orientierten Arbeiten, die von einem stärkeren Einfluss des Urteils bezüglich der distributiven (im Vergleich zur prozessuralen bzw. interaktionalen) Gerechtigkeitsdimension ausgehen (vgl. *Leventhal* 1980; *Smith/Bolton/Wagner* 1998).

Das Zufriedenheitsurteil wird darüber hinaus durch die Interaktionsqualität (H 4:  $\gamma_{22} = 0,37$ ;  $p < 5\%$ ) beeinflusst. Das Ergebnis bestätigt damit die vorangegangenen Überlegungen zum Einfluss der Interaktionsqualität auf das Zufriedenheitsurteil des Kunden. Der angenommene direkte positive Zusammenhang zwischen Prozessqualität und Zufriedenheit kann empirisch nicht bestätigt werden (H 3:  $\gamma_{21} = -0,02$ ; nicht signifikant). Allerdings wirkt die Prozessqualität indirekt über das Rückgewinnungsangebot auf die Zufriedenheit des Kunden und hat damit einen positiven Gesamteffekt. Dies legt die Vermutung nahe, dass in der Wahrnehmung des Kunden die beiden Qualitätsdimensionen Rückgewinnungsangebot und Rückgewinnungsprozess eng miteinander verbunden sind.

Der *Rückgewinnungserfolg* kann durch die im Untersuchungsmodell berücksichtigten Einflussfaktoren mit 73 % erklärter Varianz gut erklärt werden. Insbesondere vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die abhängige Variable das tatsächliche Kundenverhalten darstellt, ist diese hohe Varianzerklärung von Bedeutung. Vor allem der *direkte Effekt* der Angebotsqualität fällt vergleichsweise hoch aus und bestätigt die besondere Bedeutung einer Wiedergutmachung bzw. eines glaubwürdigen Leistungsversprechens des Unternehmens im Rahmen der Rückgewinnungsaktivität (H 7:  $\beta_{31} = 0,54$ ;  $p < 1 \%$ ). Eine Überprüfung einer direkten

Wirkung der Prozess- bzw. Interaktionsqualität auf den Rückgewinnungserfolg im Rahmen eines alternativen Messmodells zeigt dagegen keine signifikanten Effekte.

Auch die Wirkung der Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität auf den Rückgewinnungserfolg bestätigt den erwarteten Zusammenhang. Der *indirekte Effekt* der Qualität des Rückgewinnungsangebotes auf den Rückgewinnungserfolg über die Zufriedenheit ( $\beta_{32} \times \beta_{21}$ ) ist allerdings im Vergleich zum direkten Effekt ( $\beta_{31}$ ) weniger stark. Eine mögliche Erklärung für dieses Ergebnis könnte darin liegen, dass die Entscheidung bezüglich der Annahme bzw. der Ablehnung eines Rückgewinnungsangebotes seitens der Kunden primär auf einem ökonomischen Vergleich zwischen dem Angebot des Anbieters und Konkurrenzangeboten und weniger auf der subjektiv empfundenen Zufriedenheit basiert. Auch könnte dieser Effekt von den Wechselkosten sowie branchenspezifischen Besonderheiten im Mobilfunk beeinflusst worden sein. So stellen *Hoffman/Kelley* (2000, S. 426) fest, dass bei hohen Wechselkosten leistungsbezogene Aspekte gegenüber relationalen Aspekten der Geschäftsbeziehung für den Kunden von größerer Bedeutung sind. *Bolton* (1998, S. 61) weist in ihrer empirischen Untersuchung in der Mobilfunkbranche darauf hin, dass trotz hoher Kundenzufriedenheit mit einer Service Recovery die Geschäftsbeziehung nicht notwendigerweise verlängert wird, da zahlreiche branchenspezifische Kundenprobleme (z. B. Netzabdeckung) nicht kurzfristig vom Unternehmen gelöst werden können. Es erscheint daher plausibel, dass der direkte Effekt des Rückgewinnungsangebotes stärker auf den Rückgewinnungserfolg wirkt als der indirekte Effekt über die Zufriedenheit des Kunden.

Die postulierten Auswirkungen der Einflussgrößen im Bereich des Kunden auf den Rückgewinnungserfolg werden durch das Modell durchgängig bestätigt. Wie erwartet, weist der *Wunsch des Kunden nach Abwechslung* einen negativen Effekt auf den Rückgewinnungserfolg auf (H 8:  $\gamma_{35} = -0,28$ ;  $p < 5\%$ ). Im Kontext der Mobilfunkbranche ist dabei insbesondere der Wunsch des Kunden nach einem neuen bzw. aktuellen Mobilfunkgerät relevant.

Das *Involvement* des Kunden hat, wie vermutet, einen positiven Effekt auf den Rückgewinnungserfolg (H 9:  $\gamma_{36} = 0,20$ ;  $p < 10\%$ ). Das Ergebnis bestätigt damit die postulierten Zusammenhänge. Wie erwartet, hat das *Alter des Kunden* einen relativ starken positiven Einfluss auf den Rückgewinnungserfolg (H 10:  $\gamma_{37} = 0,40$ ;  $p < 5\%$ ). Auch wenn zahlreiche empirische Untersuchungen (vgl. Abschnitt 3) einen positiven Zusammenhang zwischen Alter des Kun-

den und seiner Geschäftsbeziehungsloyalität bestätigen, ist dieses empirische Ergebnis nicht trivial, da sich die Untersuchungsergebnisse anderer Studien nicht notwendigerweise auf die Rückgewinnungsbereitschaft von Kunden übertragen lassen.

Im Bereich der Geschäftsbeziehung des Kunden mit dem Unternehmen wurde der Einfluss von zwei Größen untersucht. Der unterstellte positive Zusammenhang zwischen der *Länge der Geschäftsbeziehung* und dem Rückgewinnungserfolg kann dabei nicht bestätigt werden (H 11:  $\gamma_{34} = -0,14$ ; nicht signifikant). Ein erster Erklärungsansatz für den fehlenden Zusammenhang zwischen Geschäftsbeziehungslänge und Rückgewinnungserfolg kann darin liegen, dass sich aufgrund der wenigen „moments of truth“ in der Geschäftsbeziehung ein relationaler Charakter der Beziehung kaum herausbilden kann (vgl. *Palmer/Keown-McMullan/Beggs* 1998). Damit entscheiden primär leistungsbezogene und weniger geschäftsbeziehungsbezogene Aspekte (wie z. B. die Länge der Geschäftsbeziehung) über die Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung. Darüber hinaus kann *Roos* (1999, S. 74) in ihrer Untersuchung zeigen, dass Kunden mit längeren Geschäftsbeziehungen ihre Kündigungsentscheidungen tendenziell schnell und unumkehrbar treffen. Als weitere Einflussgröße im Bereich der Geschäftsbeziehung hat die *Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung*, wie postuliert, einen signifikant positiven Einfluss auf den Rückgewinnungserfolg (H 12:  $\gamma_{33} = 0,26$ ;  $p < 5\%$ ) und bestätigt damit die theoretischen Überlegungen sowie die empirischen Erkenntnisse zur Service Recovery.

## 5. Zusammenfassende Bewertung

In diesem Beitrag wurde das Ziel verfolgt, relevante Einflussfaktoren des Rückgewinnungserfolgs auf theoretischer Basis zu identifizieren und zu analysieren. Die konzeptionellen Überlegungen konnten anhand von Kunden eines Unternehmens aus der Mobilfunkbranche empirisch überprüft werden.

Bemerkenswert an den Ergebnissen dieser Studie ist zunächst der hohe Anteil der erklärten Varianz des Rückgewinnungserfolgs von 73 % durch die im Untersuchungsmodell berücksichtigten Einflussfaktoren. Dieses Ergebnis ist deshalb von besonderer Bedeutung, da die abhängige Variable das tatsächliche Kundenverhalten darstellt.

Ein weiteres interessantes Ergebnis bezieht sich darauf, dass die wahrgenommene Qualität der Rückgewinnungsprozesse ausschließlich einen direkten relativ starken Einfluss auf die Zu-

friedenheit des Kunden mit dem Rückgewinnungsangebot hat. Es zeigt sich also, dass das Rückgewinnungsangebot nicht allein entscheidend für die Zufriedenheit des Kunden mit der Rückgewinnungsaktivität ist, sondern dass hiermit eine hohe Qualität der Prozesse, in welche die Rückgewinnungsaktivitäten eingebettet sind, eng verbunden ist. Vor diesem Hintergrund kann Unternehmen empfohlen werden, eine inhaltlich adäquate Gestaltung des Rückgewinnungsangebots durch flexible und kundenorientierte Prozesse zu untermauern.

Ebenfalls von Bedeutung ist das Ergebnis, dass sich die wahrgenommene Qualität der Rückgewinnungsinteraktion sowohl indirekt (über die Qualität des Rückgewinnungsaktivität) als auch direkt auf die Kundenzufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität auswirkt. Durch dieses Ergebnis kann gezeigt werden, dass im Rahmen der Rückgewinnungsaktivitäten (neben dem faktischen Rückgewinnungsangebot) auch die zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern eines Anbieters und den Kunden eine Rolle spielen. Damit werden Erkenntnisse von Studien untermauert, welche die Bedeutung der Interaktion zwischen den Mitarbeitern und den Kunden für die Kundenzufriedenheit nachweisen konnten (vgl. u. a. *Goff et al. 1997; MacKenzie/Podsakoff/Ahearne 1998; Spreng/Harrel/Mackoy 1995; Stock 2001, 2002*). Für Unternehmen ergibt sich aus dieser Erkenntnis die Empfehlung, bei der Rekrutierung und Weiterbildung von Mitarbeitern, die mit der Rückgewinnung von Kunden betraut sind, auf angemessene Verhaltensweisen im Kundenkontakt zu achten.

Neben den Aktivitäten des Unternehmens liegen wichtige Einflussfaktoren des Rückgewinnungserfolgs bei den kundenbezogenen Merkmalen. Hier ist insbesondere der Wunsch des Kunden nach Abwechslung sowie das Alter des Kunden von Bedeutung. Die Zufriedenheit des Kunden mit der Geschäftsbeziehung beeinflusst als wesentliches Merkmal der Geschäftsbeziehung den Rückgewinnungserfolg und unterstreicht die Bedeutung eines professionellen Zufriedenheitsmanagements im Rahmen der Geschäftsbeziehung.

In der vorliegenden Arbeit wurden unseres Wissens erstmals die Einflussgrößen des Rückgewinnungserfolgs auf der Basis equitytheoretischer Überlegungen identifiziert. Die grundlegende Argumentation lautete, dass die Rückgewinnungsaktivitäten einen Input seitens des Anbieters bzw. einen Outcome seitens des Kunden darstellen. Hierbei wurde allerdings von der Möglichkeit abstrahiert, dass je nach Ursache für die Beendigung der Geschäftsbeziehung seitens des Kunden die Rückgewinnungsaktivitäten des Anbieters eher Reaktanzen hervorrufen als einen Nutzen (d. h. Outcome) generieren. Darüber hinaus konnten durch die Equi-

tytheory nicht alle Effekte hinsichtlich der Einflussgrößen des Rückgewinnungserfolgs erklärt werden, sondern es wurde auf Erkenntnisse der Service Recovery Literatur zurückgegriffen. Zur tieferen Durchdringung der Einflussgrößen des Rückgewinnungserfolgs sollten sich zukünftige Forschungen daher mit dem Erklärungsbeitrag weiterer in der Kundenzufriedenheitsforschung bzw. der Dienstleistungsliteratur etablierter Theorien (wie z. B. der Theorie der kognitiven Dissonanz, der Risikotheorie; vgl. hierzu im Überblick hierzu *Homburg/Stock* 2001) auseinandersetzen.

Auf Basis der vorliegenden Untersuchung konnten darüber hinaus erste empirische Erkenntnisse hinsichtlich der Einflussgrößen des Rückgewinnungserfolgs auf Basis einer großzahligen empirischen Untersuchung vorgelegt werden. Die eingangs (vgl. Abschnitt 1) dargelegte hohe Relevanz des Phänomens der Kundenrückgewinnung erfordert jedoch eine darüber hinausgehende Auseinandersetzung mit dieser Thematik.

Zukünftiger Forschungsbedarf wird zum einen in der Untersuchung möglicher Einflussgrößen des Rückgewinnungserfolgs in anderen Branchen, insbesondere im produzierenden Gewerbe, gesehen. Zum zweiten wird die Betrachtung moderierender Effekte als interessant erachtet. Konkret wäre zu prüfen, unter welchen Rahmenbedingungen die Kundenrückgewinnungsaktivitäten mehr oder minder erfolgreich sind. Als mögliche Rahmenbedingungen könnten Merkmale des Unternehmensumfeldes (Marktdynamik, Wettbewerbsintensität usw.), Merkmale der Leistung (Komplexität, Spezifität, Innovativität usw.), Merkmale des Kunden (Risikoneigung, Alter, Involvement usw.), Merkmale der Geschäftsbeziehung (Länge, Integrationsintensität usw.) und Merkmale der Mitarbeiter (Einfühlungsvermögen, Fachkompetenz usw.) untersucht werden.

Ein dritter Ansatzpunkt für zukünftige Forschungen wird in der Untersuchung weiterer kundenbezogener Merkmale (z. B. Vertrauen, Risikoneigung usw.) als Einflussgrößen des Rückgewinnungserfolgs gesehen. In dieser Untersuchung stand das produktbezogene Involvement im Vordergrund. Diesbezüglich konnte ein positiver Effekt auf den Rückgewinnungserfolg nachgewiesen werden. Allerdings könnte auch das situative Involvement eine große Rolle spielen.

Schließlich wird in der vergleichenden Analyse von Einstellungen und Verhaltensweisen zwischen dauerhaft bestehenden und zurückgewonnenen Kunden ein weiteres interessantes Feld

für zukünftige Forschungen gesehen. Beispielsweise könnte geprüft werden, ob zurückgewonnene Kunden (aufgrund der intensiven Bemühungen seitens des Unternehmens) loyaler sind als die dauerhaft bestehenden Kunden.

## 6. Literatur

- Adams, J.* (1963): Toward an Understanding of Inequity, in: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, No. 5, pp. 422-436.
- Adams, J.* (1965): Inequity in Social Exchange, in: *Verkowitz, L.* (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*, New York.
- Alexander, S., Ruderman, M.* (1987): The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior, in: *Social Justice Research*, Vol. 1, pp. 177-198.
- Allport, G.* (1954): *The Nature of Prejudice*, Cambridge.
- Allport, G.* (1955): *Theories of Perception and the Concept of Structures*, New York.
- Anderson, E., Fornell, C., Lehmann, D.* (1994): Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), pp. 53-66.
- Anderson, E., Fornell, C., Rust, R.* (1997): Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services, in: *Marketing Science*, Vol. 16, No. 2, pp. 129-145.
- Anderson, E., Weitz, B.* (1989): Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, in: *Marketing Science*, Vol. 8, No. 4, pp. 310-323.
- Anderson, J., Gerbing, D.* (1993): Proposed Template for Journal of Marketing Research Measurement Appendix, unveröffentlichtes Manuskript, Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, Evanston.
- Andreassen, T.* (2000): Antecedents to Satisfaction with Service Recovery, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 34, pp. 156-175.
- Antil, J.* (1984): Conceptualization and Operationalization of Involvement, in: *Kinney, T.* (Hrsg.): *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, Provo.
- Austin, W., Walster, E.* (1975): Equity With the World: The Transrelational Effects of Equity and Inequity, in: *Sociometry*, Vol. 38, No. 4, pp. 474-496.
- Bagozzi, R.* (1994, Hrsg.): *Principles of Marketing Research*, Cambridge.
- Bagozzi, R., Yi, Y.* (1988): On the Evaluation of Structural Equation Models, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No. 1, pp. 74-97.
- Bagozzi, R., Yi, Y., Phillips, L.* (1991): Assessing Construct Validity in Organizational Research, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 421-458.
- Bauer, R.* (1960): Consumer Behavior as Risk-Taking, in: *Hancock, R.* (Hrsg.), *Proceedings of the 43th Conference of the American Marketing Association*, Chicago, pp. 389-398.
- Beatty, S., Kahle, L., Homer, P.* (1988): The Involvement-Commitment Model, in: *Journal of Business Research*, pp. 146-167.
- Benkenstein, M., Stuhldreier, U.* (2001): Kundenwertsteigerung durch Beziehungsmarketing im Privatkundengeschäft von Universalbanken, in: *Günter, B., Helm, S.* (Hrsg.): *Kundenwert*, Wiesbaden, S. 641-658.
- Bennett, R.* (1996): Relationship Formation and Governance in Consumer Markets: Transactional Analysis Versus the Behaviorist Approach, in: *Journal of Marketing Management*, pp. 5-23.
- Bernhardt, K., Donthu, N., Kennett, P.* (2000): A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability, in: *Journal of Business Research*, Vol. 47, pp. 161-171.

- Berry, L. (1995): Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23 (Fall), pp. 236-245.
- Berscheid, E., Boye, D., Walster, E. (1975): Retaliation as a Means of Restoring Equity, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 10, pp. 370-376.
- Bies, R., Shapiro, D. (1987): Interactional Fairness Judgements: The Influence of Causal Accounts, in: Social Justice Research, Vol. 1, pp. 199-218.
- Bitner, M., Hubbert, A. (1994): Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality, in: Rust, R., Oliver, R. (Hrsg.): Service Quality, Thousand Oaks.
- Blodgett, J., Hill, D., Tax, S. (1997): The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Post-complaint Behavior, in: Journal of Retailing, Vol. 73, No. 2, pp. 185-210.
- Bloom, B., Hodges, W., Caldwell, R., Siesta, L., Cordoned, A. (1977): Marital Separation: A Community Survey, in: Journal of Divorce, Vol. 1, pp. 7-19.
- Bolton, R. (1998): A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship With a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction, in: Marketing Science, Vol. 17, No. 1, pp. 45-65.
- Boshoff, C. (1999): RECOVSAT: An Instrument to Measure Satisfaction with Transaction-Specific Service Recovery, in: Journal of Service Research, Vol. 1, No. 3, pp. 236-249.
- Bosh off, C., Hill, D., Tax, S. (1997): The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice on Post-complaint Behavior, in: Journal of Retailing, Vol. 73 (Summer), pp. 185-210.
- Bowen, D., Lawler, E. (1995): Empowering Service Employees, in: Sloan Management Review, Vol. 36 (Summer), pp. 73-84.
- Bruhn, M., Bunge, B. (1994): Beziehungsmarketing – Neuorientierung für Marketingwissenschaft und -praxis?, in: Bruhn, M., Meffert, H., Wehrle F. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch: Effizienz und Flexibilität als Herausforderung des Marketing, Stuttgart, pp. 41-84.
- Bruhn, M., Michalski, S. (2001): Rückgewinnungsmanagement – eine explorative Studie zum Stand des Rückgewinnungsmanagements bei Banken und Versicherungen, in: Die Unternehmung, 55. Jg., Nr. 2, S. 111-125.
- Cadotte, E., Woodruff, Jenkins, L. (1987): Expectation and Norms in Models of Consumer Satisfaction, in: Journal of Marketing Research, Vol. 24, No. 3, pp. 305-314.
- Cannie, J. (1994): Turning Lost Customers into Gold – and the Art of Achieving Zero Defections, New York.
- Clemmer, E. (1988): The Role of Fairness in Customer Satisfaction With Services, University of Maryland.
- Clemmer, E., Schneider, B. (1996): Fair Service, in: Brown, S., Bowen, D., Swartz, T. (Hrsg.): Advances in Services Marketing and Management, 5. Auflage, Greenwich, pp. 109-126.
- Cronin, J., Taylor, S. (1992): Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, in: Journal of Marketing, Vol. 56 (July), pp. 55-68.
- Crosby, L., Evans, K., Coles, D. (1990): Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective, in: Journal of Marketing, Vol. 54 (July), pp. 68-81.
- Crosby, L., Stephens, N. (1987): Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Live Insurance Industry, in: Journal of Marketing Research, Vol. 24, No. 4, pp. 404-412.
- Crosby, L., Taylor, J. (1983): Psychological Commitment and Its Effects on Post-Decision Evaluation and Preference Stability Among Voters, in: Journal of Consumer Research, Vol. 9 (March), pp. 413-431.
- Curran, J., Rosen, D., Surprenant, C. (1998): The Development of Trust: An Alternative Conceptualization, Proceedings of the 27th EMAC Conference, Track 1.
- Dabholkar, P., Johnston, W., Cathey, A. (1994): The Dynamics of Long-Term Business-to-Business Exchange Relationships, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 22, No. 2, pp. 130-145.
- Darley, W., Lim, J. (1992): The Effect of Consumers' Emotional Reactions on Behavioral Intention: The Moderating Role of Personal Relevance and Self-Monitoring, in: Psychology & Marketing, Vol. 9, No. 4, pp. 329-346.

- Deutsch, M.* (1985): *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective*, New Haven.
- Dwyer, F., Schurr, P., Oh, S.* (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 51 (April), pp. 11-27.
- Engel, J., Blackwell, R., Miniard, P.* (1993): *Consumer Behavior*, 7. Auflage, Fort Worth.
- Ennew, C., Binks, M.* (1999): Impact of Participative Service Relationships on Quality, Satisfaction and Retention: An Exploratory Study, in: *Journal of Business Research*, Vol. 46, pp. 121-132.
- Finkelman, D., Goland, A.* (1990): How Not to Satisfy Your Customers, in: *The McKinsey Quarterly*, Vol. 2 (Winter), pp. 2-12.
- Fisk, R., Coney, K.* (1982): Postchoice Evaluation: An Equity Theory Analysis of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction with Service Choices, in: Hunt, K., Day, R. (Hrsg.): *Conceptual and Empirical Contributions to Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*, Bloomington, pp. 9-16.
- Fisk, R., Young, C.* (1985): Disconfirmation of Equity Expectations: Effects on Consumer Satisfaction with Services, in: Hirschman, E., Holbrook, M. (Hrsg.): *Advances in Consumer Research*, Provo, pp. 340-345.
- Flynn, L., Goldsmith, R.* (1993): Application of the Personal Involvement Inventory in Marketing, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 10, No. 4, pp. 357-366.
- Ganesan, S.* (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58 (April), pp. 1-19.
- Goff, B., Boles, J., Bellenger, D., Stojack, C.* (1997): The Influence of Salesperson Selling Behaviors on Customer Satisfaction with Products, in: *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 2, pp. 171-183.
- Goodwin, C., Ross, I.* (1989): Salient Dimensions of Perceived Fairness in Resolution of Service Complaints, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 2, pp. 87-92.
- Goodwin, C., Ross, I.* (1992): Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions, in: *Journal of Business Research*, Vol. 25, No. 2, pp. 149-163.
- Greenberg, J.* (1990): Looking Fair Versus Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice, in: Staw, B., Cummings, L. (Hrsg.): *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, pp. 111-157.
- Grund, M.* (1998): *Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing*, Wiesbaden.
- Hallowell, R.* (1996): The Relationship of Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Profitability: An Empirical Study, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 27-42.
- Han, S., Wilson, D.* (1992): Antecedents of Buyer-Commitment to the Supplier: A Model of Structural and Social Bonding, Arbeitspapier, Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania State University.
- Han, S., Wilson, D., Dant, R.* (1993): Buyer-Supplier Relationships Today, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 331-338.
- Hennig-Thurau, T.* (1999): Beschwerdezufriedenheit: Empirische Analyse der Wirkungen und Determinanten einer Schlüsselgröße des Beziehungsmarketing, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, Vol. 2, S. 214.
- Hennig-Thurau, T., Klee, A.* (1997): The Impact of Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 14, No. 8, pp. 737-764.
- Herrmann, A., Johnson, M.* (1999): Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 51. Jg., Nr. 6, S. 576-598.
- Heskett, J., Sasser, W., Schlesinger, L.* (1997): *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, New York.
- Hoffman, K., Kelley, S.* (2000): Perceived Justice Needs and Recovery Evaluation: A Contingency Approach, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 34, pp. 418-432.
- Homans, G.* (1958): Social Behavior as Exchange, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 63, pp. 597-606.
- Homans, G.* (1968): *Elementarformen sozialen Verhaltens*, Köln.

- Homburg, Ch.* (1989): Exploratorische Ansätze der Kausalanalyse als Instrument der Marketingplanung, Frankfurt/Main.
- Homburg, Ch., Giering, A.* (1992): Personal Characteristics as Moderators of the Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 18, No. 1, pp. 5-24.
- Homburg, Ch., Kebbel, P.* (2001): Involvement als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, in: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 61, No. 1, pp. 42-59.
- Homburg, Ch., Koschate, N.* (2001): Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, in: *Proceedings of the Summer Educators' Conference*, Washington 2001.
- Homburg, Ch., Schäfer, H.* (1999): Customer Recovery, Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, Arbeitspapier M 39, Reihe Management Know-how des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim, Mannheim.
- Homburg, Ch., Stock, R.* (2001): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: *Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 18-50.
- Houston, M., Rothschild, M.* (1977): A Paradigm for Research on Consumer Involvement, Working Paper, University of Wisconsin.
- Hughes, A.* (1995): *The Complete Database Marketer*, 2. Auflage, New York.
- Jöreskog, K., Sörbom, D.* (1993): *LISREL 8, A Guide to the Program and Applications*, Chicago.
- Kahn, B.* (1995): Consumer Variety-Seeking Among Goods and Services, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 2, pp. 139-148.
- Kapferer, J., Laurent, G.* (1993): Further Evidence on the Consumer Involvement Profile: Five Antecedents of Involvement, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 10, No. 4, pp. 347-355.
- Krafft, M.* (1999): Der Kunde im Fokus: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung – und Kundenwert?, in: *Die Betriebswirtschaft*, 59. Jg., S. 511-530.
- Kroeber-Riel, W., Weinberg, P.* (2003): *Konsumentenverhalten*, 8. Auflage, München.
- LaBarbera, P., Mazursky, D.* (1983): A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 20 (November), pp. 393-404.
- LaTour, S., Peat, N.* (1979): Conceptual and Methodological Issues in Consumer Satisfaction on Research, in: *Advances in Consumer Research*, Provo, pp. 431-437.
- Leventhal, G.* (1980): What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships, in: *Gergen, K., Greenberg, M., Willis, R. (Hrsg.): Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York, pp. 27-55.
- MacKenzie, S., Podsakoff, P., Ahearne, M.* (1998): Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance, in: *Journal of Marketing*, Vol. 62 (July), pp. 87-98.
- Maxham, J.* (2001): Service Recovery's Influence on Customer Satisfaction, Positive Word-of-Mouth, and Purchase Intentions, in: *Journal of Business Research*, Vol. 54, No. 1, pp. 11-24.
- Maxham, J., Netemeyer, R.* (2003): Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling, in: *Journal of Marketing*, Vol. 67 (January), pp. 46-62.
- Meyer, A., Oevermann, D.* (1995): Kundenbindung, in: *Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing*, 2. Auflage, Stuttgart, S. 1340-1351.
- Michalski, S.* (2002): Kundenabwanderungs- und Kundenrückgewinnungsprozesse: Eine theoretische und empirische Untersuchung am Beispiel von Banken, Wiesbaden.
- Mittal, B.* (1995): A Comparative Analysis of Four Scales of Consumer Involvement, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 12, No. 7, pp. 663-682.

- Mittal, V., Kumar, P., Tsiros, M. (1999): Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions Over Time: A Consumption-System Approach, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 88-101.
- Mittal, B., Lee, M. (1988): Separating Brand-Choice Involvement from Product Involvement Via Consumer Involvement Profiles, in: Houston, M. (Hrsg.): *Advances in Consumer Research*, Vol. 15, Provo.
- Moorman, C., Zaltman, R., Deshpandé, G. (1992): Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (August), pp. 314-328.
- Mowen, J., Grove, S. (1983): Search Behavior, Price Paid, and the "Comparison Other": An Equity Theory Analysis of Post Purchase Satisfaction, in: Day, R., Hunt, H. (Hrsg.): *International Fare in Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*, Bloomington, pp. 57-63.
- Müller, W., Riesenbeck, H. (1991): Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden, in: *Harvard Business Manager*, pp. 67-79.
- Mummalaneni, V., Wilson, T. (1991): The Influence of Close Personal Relationships Between a Buyer and a Seller on the Continued Stability of Their Role Relationships, Arbeitspapier Nr. 4, Institute of Business Markets, Pennsylvania State University.
- Netemeyer, R., Bearden, W. (1992): A Comparative Analysis of Two Models of Behavioral Intention, in: *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, Vol. 20 (Winter), pp. 49-59.
- Nunnally, J. (1978): *Psychometric Theory*, 2. Auflage, New York.
- Oliva, T., Oliver, R., MacMillan, I. (1992): A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 83-95.
- Oliver, R. (1997): *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York.
- Oliver, R., Swan, J. (1989): Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach, in: *Journal of Marketing*, Vol. 53 (April), pp. 21-35.
- Ostrom, A., Iacobucci, D. (1995): Consumer Trade-Offs and the Evaluation of Services, in: *Journal of Marketing*, Vol. 59 (January), pp. 17-28.
- Page, M., Pitt, L., Berthon, P. (1996): Analysing and Reducing Customer Defection, in: *Long Range Planning*, Vol. 29, pp. 821-834.
- Palmer, A., Beggs, R., Keown-McMullan, C. (2000): Equity and Repurchase Intention Following Service Failure, in: *Journal of Services Marketing* Vol. 14, No. 6, pp. 513-528.
- Palmer, A., Keown-McMullan, C., Beggs, R. (1998): Service Failure and Customer Life Cycle: An Exploratory Study of Restaurant Customers' Repeat Buying Behavior, Conference Proceeding, 27th EMAC Conference, Track 3, pp. 305-323.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, in: *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50.
- Perrien, J., Paradis, S., Banting, P. (1995): Dissolution of a Relationship. The Salesforce Perception, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, pp. 317-327.
- Peter, S. (1997): *Kundenbindung als Marketingziel*, Wiesbaden.
- Pitt, L., Page, M. (1993): Customer Defections Analysis and Management: A Graphic Approach, in: Cravens, D., Dickson, P. (Hrsg.): *AMA Educators' Proceedings*, Vol. 4 (Summer), pp. 180-188.
- Pugh, D. (2001): Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5, pp. 1018-1027.
- Reeves, B. (1998): Make New Friends But Keep the Gold..., in: *Wireless Review*, Vol. 15, No. 8, pp. 28-32.
- Reichheld, F. (1993): Loyalty-Based Management, in: *Harvard Business Review*, Vol. 70 (March/April), pp. 64-73.
- Reichheld, F., Sasser, W. (1990): Zero Defections: Quality Comes to Service, in: *Harvard Business Review*, Vol. 68 (September/October), pp. 105-111.

- Richins, M., Bloch, P.* (1986): After the New Wears Off: The Temporal Context of Product Involvement, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 13 (September), pp. 280-285.
- Roos, I.* (1999): Switching Processes in Customer Relationships, in: *Journal of Service Research*, Vol. 2, No. 1, pp. 68-85.
- Rusbult, C.* (1983): A Longitudinal Test of the Investment Model: The Development (And Deterioration) of Satisfaction and Commitment in Heterosexual Involvements, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45, No. 1, pp. 101-117.
- Rusbult, C., Johnston, D., Morrow, G.* (1986): Determinants and Consequences of Exit, Voice, Loyalty and Neglect - Responses to Dissatisfaction in Adult Romantic Involvements, in: *Human Relationships*, Vol. 39, pp. 45-63.
- Rusbult, C., Zembrodt, I., Gunn, I.* (1982): Exit, Voice, Loyalty And Neglect: Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 43, No. 6, pp. 1230-1242.
- Rust, R., Zahorik, A.* (1993): Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share, in: *Journal of Retailing*, Vol. 69 (Summer), pp. 145-156.
- Sauerbrey, C.* (2000): Studie zum Customer Recovery Management von Dienstleistern, Arbeitspapier 45/00, FB Wirtschaft der FH Hannover, Hannover.
- Sauerbrey, C., Henning, R.* (2000): Kundenrückgewinnung, München.
- Schäfer, A.* (1999): Nichts für Seelchen, in: *Wirtschaftswoche*, Vol. 28, pp. 80-83.
- Schulz-Klingauf, C.* (2000): Rückgewinnung und Reaktivierung von Bausparkassenkunden, in: *Sauerbrey, C., Henning, R.* (Hrsg.): Kunden-Rückgewinnung, München, pp. 105-110.
- Smith, A., Bolton, R., Wagner, J.* (1998): A Model of Customer Satisfaction With Service Encounters Involving Failure and Recovery, Arbeitspapier, MSI Publications, Cambridge, Massachusetts.
- Smith, A., Bolton, R., Wagner, J.* (1999): A Model of Customer Satisfaction With Service Encounters Involving Failure And Recovery, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 3, pp. 356-372.
- Spreng, R., Harrel, G., Mackoy, R.* (1995): Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 9, No. 1, pp. 15-23.
- Spreng, R., MacKenzie, S., Olshavsky, R.* (1996): A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction, in: *Journal of Marketing*, 60. Jg., Nr. 1, S. 5-24.
- Stauss, B.* (1997): Regaining Service Customers - Costs and Benefits of Regain Management, Diskussionsbeitrag der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, Nr. 86.
- Stauss, B.* (2000a): Kundenbindung durch Beschwerdemanagement, in: *Bruhn, M., Homburg, Ch.* (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 293-318.
- Stauss, B.* (2000b): Rückgewinnungsmanagement: Verlorene Kunden als Zielgruppe, in: *Bruhn, M., Stauss, B.* (Hrsg.), *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000*, Wiesbaden, S. 450-471.
- Stauss, B.* (2000c): Rückgewinnungsmanagement (Regain Management), in: *Das Wirtschaftsstudium*, 29. Jg., Nr. 10, S. 579-582.
- Stauss, B., Friege, C.* (1999): Regaining Service Customers, in: *Journal of Service Research*, Vol. 1, S. 347-361.
- Stauss, B., Friege, C.* (2001): Kundenwertorientiertes Rückgewinnungsmanagement, in: *Günter, B., Helm, S.* (Hrsg.), *Kundenwert*, Wiesbaden.
- Stauss, B., Seidel, W.* (1998): *Beschwerdemanagement*, 2. Auflage, München, Wien.
- Stewart, K.* (1998): The Customer Exit Process - A Review and Research Agenda, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp. 235-250.
- Stock, R.* (2001): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Direkte, indirekte, moderierende Effekte, Wiesbaden.
- Stock, R.* (2002): Kundenorientierung auf individueller Ebene: Das Einstellungs-Verhaltens-Modell, in: *Die Betriebswirtschaft*, 61. Jg., Nr. 1, S. 55-72.

- Stock, R.* (2003): Der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Preissensitivität von Firmenkunden: Transaktionskostentheoretische Betrachtung und empirische Analyse, erscheint in: *Die Betriebswirtschaft* (3/2003).
- Strandvik, T., Liljander, V.* (1994): Relationship Strength in Bank Services, in: Sheth, J., Parvatiyar, A. (Hrsg.): *Relationship Marketing, Conference Proceedings*, Emory Business School, Atlanta.
- Swan, J., Oliver, R.* (1985): The Factor Structure of Equity and Disconfirmation Measures Within the Satisfaction Processes, in: Hunt, H., Day, R. (Hrsg.): *Conference of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior*, Blooming, pp. 2-10.
- Tax, S., Brown, S.* (1998): Recovering and Learning From Service Failure, in: *Sloan Management Review*, Fall, pp. 75-88.
- Tax, S., Brown, S., Chandrashekar, M.* (1998): Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 2, pp. 60-76.
- Taylor, S.* (1994): Waiting for Service: The Relationship Between Delays and Evaluations of Service, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 56-69.
- Thorndike, E.* (1971): *Fundamentals of Learning*, New York.
- Tscheulin, D.* (1994): "Variety-seeking-behavior" bei nicht-habitualisierten Konsumentenentscheidungen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 46, No. 1, pp. 54-61.
- van Trijp, J.* (1995): *Variety-Seeking in Product Choice Behavior*, Wageningen.
- Vavra, T.* (1992): Learning From Your Losses, in: *Brandweek*, Vol. 33, pp. 20-21.
- Verbeke, W.* (1997): Individual Differences in Emotional Contagion of Salespersons: Its Effect on Performance and Burnout, in: *Psychology and Marketing*, Vol. 14, No. 6, pp. 617- 36.
- Webster, C., Sundaram, D.* (1998): Service Consumption Critically in Failure Recovery, in: *Journal of Business Research*, Vol. 41, pp. 153-159.
- Weinberg, P.* (1977): *Die Produkttreue der Konsumenten*, Wiesbaden.
- Weinberg, P.* (2000): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 39-54.
- Zaichowsky, J.* (1986): The Emotional Aspect of Product Involvement, in: Anderson, P., Wallendorf, M. (Hrsg.): *Advances in Consumer Research*, Vol. 14, Provo.
- Zeithaml, V., Berry, L., Parasuraman, A.* (1996): The Behavioral Consequences of Service Quality, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60 (April), pp. 31-46.